

2ª edição

LIDERANÇA

COMO SUPERAR-SE
E DESAFIAR OUTROS
A FAZER O MESMO

**DALE
CARNEGIE
TRAINING**



Companhia
Editora Nacional

Mais de 7 milhões de pessoas
já experimentaram as ideias da
dale carnegie training

Segundo os conceitos do bestseller
Como fazer amigos e influenciar pessoas

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

2ª edição

LIDERANÇA

COMO SUPERAR-SE
E DESAFIAR OUTROS
A FAZER O MESMO

DALE
CARNEGIE
TRAINING



Companhia
Editora Nacional

Mais de 7 milhões de pessoas
já experimentaram as ideias da
dale carnegie training

Segundo os conceitos do bestseller
Como fazer amigos e influenciar pessoas

LIDERANÇA

DALE CARNEGIE TRAINING

LIDERANÇA

**COMO SUPERAR-SE E DESAFIAR
OUTROS A FAZER O MESMO**



**Companhia
Editora Nacional**

Título original: *Leadership Mastery*
Copyright © 2000, 2009 by Dale Carnegie & Associates Inc.
Copyright © 2012 Companhia Editora Nacional

Diretor Superintendente: Jorge Yunes
Gerente Editorial: Silvia Tocci Masini
Editores: Isney Savoy, Rodrigo Mendes de Almeida
Editor Assistente: Thiago Mlaker
Preparação de Texto: Antonio Mello
Tradução: Emerson Justino
Coordenação de Arte: Márcia Matos

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

L68
2.ed.

Liderança : como superar-se e desafiar outros a fazer o mesmo / Dale Carnegie & Associates, Inc ; tradução Emerson Justino. - 2.ed. - São Paulo : Companhia Editora Nacional, 2012.

256p. : 24 cm

Tradução de: Leadership mastery : how to challenge yourself and others to greatness
ISBN 978-85-04-01872-1

1. Liderança. 2. Capacidade executiva. I. Dale Carnegie & Associates.

12-0425. CDD: 658.4092
CDU: 005.322:316.46

24.01.12 24.01.12

032756

2a edição - São Paulo - 2012
Todos os direitos reservados

Publicado de acordo com a editora original Fireside,
uma divisão da Simon & Schuster, Inc.



**Companhia
Editora Nacional**

Av. Alexandre Mackenzie, 619 – Jaguaré
São Paulo – SP – 05322-000 – Brasil – Tel.: (11) 5082-7799
www.editoranacional.com.br editoras@editoranacional.com.br
CTP, Impressão e acabamento IBEP Gráfico



Sumário

Capa

Página de Título

Direitos Autorais

Prefácio

1. Como agem os líderes
2. Comunicação e expectativa
3. Motivação que dá poder
4. Mentoria que faz diferença
5. As marcas do talento na liderança
6. As quatro qualidades dos mestres em liderança
7. Aceite o risco
8. Enfrentando a aversão ao risco
9. Liderança inspiradora
10. Perfil do líder inspirador
11. Liderança organizacional
12. As táticas dos grandes líderes organizacionais
13. Descubra seu estilo de liderança
14. Ainda descobrindo seu estilo de liderança
15. Liderança em equilíbrio I: saúde integral
16. Liderança em equilíbrio II: tempo e família
17. Liderança no novo ambiente de trabalho
18. Diversificando e humanizando sua organização
19. Táticas e técnicas práticas
20. Consistência, competência e comunicação por telefone
21. Lidar com a crise: o verdadeiro teste da maestria em liderança
22. Maestria no gerenciamento de crises
23. Para futuro imprevisível, construa uma base firme
24. Juntando tudo

Prefácio

Onde foram parar os líderes? Falta liderança em todas as principais instituições mundiais: governos, educação, negócios, religião e artes. A crise surgiu, em parte, porque muitas dessas instituições vêm se reinventando. A vida, portanto, é muito mais incerta e, por conseguinte, a liderança é muito mais arriscada. Contudo, na origem da maioria das crises de liderança encontra-se a incrível revolução tecnológica que experimentamos atualmente. Ouvimos que a ciência pode resolver todos os nossos problemas e que a tecnologia pode tornar essas soluções universais com muito mais rapidez e eficiência do que antes. Uma sociedade global conectada pela internet está surgindo, mas, ainda assim, nunca tantas pessoas se sentiram isoladas umas das outras. Indivíduos ao redor do mundo se veem desconectados de suas raízes e inseguros quanto ao futuro. Isso se dá porque, num mundo que se torna virtual cada vez mais rapidamente, as habilidades que as relações humanas demandam estão se perdendo rapidamente. Diante disso, nunca antes esse saber dos relacionamentos humanos foi mais valioso e mais procurado.

Praticamente todas as pessoas têm acesso à internet e a um endereço de e-mail. A única maneira de diferenciar-se e ao seu negócio é tornar-se excepcionalmente habilidoso na liderança e na persuasão. Pense nisto: na era anterior, das organizações hierárquicas, dos governos grandes e das famílias tradicionais, a necessidade de liderança era evidente. Sabíamos quais eram as regras. Precisávamos de líderes que nos convencessem a comportarmo-nos conforme essas regras. Contudo, hoje, as organizações têm cada vez menos níveis hierárquicos, a irrelevância do governo aumenta cada vez mais e o número de famílias em que mais de uma pessoa trabalha não para de crescer – nesse cenário não precisamos mais desse conjunto claro de regras a seguir.

Além do mais, líderes tradicionais, da linha ordem e controle, mantenedores de regras aparentemente irrelevantes e arbitrárias, não conseguem mais ter sucesso. Precisamos, hoje, de outro tipo de líder, que logre inspirar e motivar dentro desse mundo virtual sem, ao mesmo tempo, perder de vista os princípios imutáveis da liderança. Neste livro vanguardista apresentaremos a você um novo tipo de líder: um comandante flexível e ajustável. Um indivíduo que é servo – não escravo – dos parceiros; uma pessoa que delega poder, que é confiável, firme e decisiva.

A filosofia fundamental apresentada neste livro derivada de um homem cujo nome se tornou sinônimo de influência e de relações humanas: Dale Carnegie.

Nas palavras dele:

E, agora, quero reservar alguns momentos para lhes falar sobre dois testes simples que vocês podem fazer para provar a si mesmos como é fácil fazer com que as pessoas gostem de vocês instantaneamente. Aqui estão eles. Teste um: a

começar de amanhã pela manhã, sorria para as cinco primeiras pessoas que você vir no trabalho, todos os dias, durante uma semana. Quero dizer um sorriso bom, aberto e genuíno, acompanhado de um “bom-dia” de coração. Teste dois: escolha uma pessoa por dia, durante uma semana, alguém que nunca lhe foi muito importante, e torne-se genuinamente interessado nela, demonstrando seu interesse por meio de um sorriso e de algum comentário amigável. Duas palavras de advertência: seja sincero, total e eternamente sincero. Você estará desperdiçando seu tempo se fingir que está interessado em outra pessoa para simplesmente conseguir algo dela. Isso é tolice, além de ser errado, pois, mais cedo ou mais tarde, será descoberto. Por que não fazer esses dois testes simples e manter um registro dos resultados? Lembre-se de que, se você deseja ser benquisto instantaneamente, deve agir como um cachorro: desenvolva interesse genuíno por outra pessoa, e demonstre-o.

Esses princípios das relações humanas tornaram Dale Carnegie um nome muito conhecido já há 50 anos. Por todo este livro você encontrará os famosos princípios de liderança de Dale Carnegie, exatamente como ele os escreveu em algumas de suas obras clássicas. Princípios como esses nunca mudam. Já a maneira como eles são aplicados muda. No passado, a ordem do chefe dava ao funcionário a motivação, necessária. Hoje, os líderes precisam criar motivação, por meio do envolvimento dos demais na missão, com os mesmos objetivos, mas por meio de processos diferentes.

Além disso, você aprenderá que o mundo virtual não precisa se tornar impessoal. Pode-se usar as ferramentas tecnológicas modernas para permanecer em contato como líder. Sim, a liderança, tal como qualquer outra habilidade, não é algo com que se nasce. Ela deve ser aprendida. Depois de ler este livro e de ter completado todos os passos de ação apresentados no final de cada capítulo, você terá desenvolvido a qualidade mais essencial para ser bem-sucedido na nova economia: a habilidade da liderança. E a importância dessa habilidade aumenta à medida que nosso mundo virtual se expande.

Finalmente, quando você tiver terminado de ler este livro, não precisará perguntar “Onde foram parar os líderes?”. Você perceberá que liderar não é exclusividade do diretor-geral, do presidente, do general, do chefe ou da mãe e do pai. Liderar é uma possibilidade real que se oferece a cada um de nós em todos os níveis da organização, seja na sociedade, nos negócios, no governo ou na família. Complete a leitura deste livro para descobrir seu potencial pleno. Torne-se um mestre em liderança.

Como agem os líderes

*“Mantenha a mente aberta às mudanças o tempo todo. Dê boas-vindas a elas.
Busque-as.”*

DALE CARNEGIE

Nos próximos capítulos, nos envolveremos numa empreitada bastante ambiciosa e extremamente importante. Ela será de grande valor para você e também para todos que participam de sua vida, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional.

Exploraremos um princípio fundamental do comportamento humano. É a base de empresas bem-sucedidas e até mesmo de culturas e países inteiros. É o conceito de *liderança*. Mais especificamente, vamos nos concentrar no significado de liderança no contexto do sucesso comercial e empresarial. Veremos de que maneira os líderes extraem o máximo dos tempos de prosperidade e como sobrevivem aos mais severos declínios dos ciclos de negócios.

Quem são os líderes? Do que eles são feitos? Quem são esses homens e mulheres que “fazem acontecer” para si mesmos e para as pessoas ao seu redor? Como eles superaram obstáculos? Onde descobrem oportunidades? Essas são informações de fundamental importância para todo aquele que aspira ao sucesso financeiro, à satisfação pessoal e à sensação de realização derivada da transformação de potencial em fato.

No mundo de hoje, a qualidade liderança é não só respeitada como reverenciada, mas, também, é paradoxal e sutilmente desprezada. Celebramos o aniversário de Washington e de Lincoln, grandes líderes do passado, mas temos enormes suspeitas daqueles que ocupam posições de liderança no momento atual. Talvez seja assim por conhecermos muita coisa sobre eles no ambiente tão dominado pela mídia. Ninguém sabia o que Washington e Lincoln faziam todos os dias, muito menos a cada minuto do dia. Por incrível que possa parecer hoje, Franklin Roosevelt cumpriu mais de três mandatos como presidente dos Estados Unidos sem que a maioria das pessoas sequer soubesse que ele não era capaz de andar.

Como primeiro passo para o entendimento do verdadeiro significado de liderança – e, o mais importante, como um passo no caminho para você mesmo se tornar um líder eficaz – sua compreensão de liderança talvez precise de

reconsideração e, até mesmo, de reinvenção. Este livro lhe fornecerá as ferramentas para isso. Usando-as bem, você pode dar um grande passo para a realização de seus objetivos pessoais e profissionais.

Isso levanta uma questão bastante importante: nosso propósito aqui está acima da compreensão teórica e intelectual de liderança. Você aprenderá o que grandes líderes fizeram, de modo a poder começar a agir por si mesmo, neste momento, em sua própria vida e carreira. Isso é *maestria em liderança*. É colocar em ação aquilo que você aprende.

Temos algumas ferramentas poderosas para cumprir essa missão extremamente ambiciosa. Falando de maneira bem simples, a base de nosso trabalho na direção da maestria em liderança são as ideias, os textos e o exemplo de vida de Dale Carnegie. Conhecido mundialmente como uma das vozes mais influentes da história do desenvolvimento pessoal, suas lições são ainda mais relevantes hoje do que foram no passado.

Analisaremos questões bastante presentes do atual ambiente de trabalho rapidamente mutável. Conheceremos pessoas, estudaremos as organizações e identificaremos os desafios que elas enfrentam – e os que você está enfrentando – na estrada que leva ao sucesso profissional e à satisfação pessoal.

A LONGEVIDADE DE LEVI STRAUSS

A Levi Strauss & Co. está no mercado há mais de 150 anos. Ao longo dessas muitas décadas, enfrentou muitos altos e baixos, como o grande terremoto de São Francisco em 1906, que destruiu a loja da empresa e muitos outros estabelecimentos comerciais locais.

A despeito das dificuldades óbvias, a empresa continuou a pagar os funcionários enquanto os novos prédios eram construídos. Também ofereceu crédito aos fornecedores atacadistas cujas instalações também haviam sido destruídas. A liderança ética sempre foi um valor essencial na Levi Strauss, fosse o desafio um grande terremoto ou concorrer com a Calvin Klein. Conforme uma “declaração de princípios” que a companhia promulgou em 1987, os gerentes da Levi Strauss sabem que são avaliados em muitas outras áreas além do desempenho financeiro.

Algo em torno de 40% do bônus que a Levi Strauss paga aos seus gerentes tem como base avaliação da liderança em quesitos como ética, relações humanas e comunicação eficiente.

IBM: NEGÓCIOS E CRENÇAS

Mais de 20 anos antes de a Levi Strauss criar sua declaração de princípios, Thomas J. Watson Jr., então presidente da IBM, escreveu um livro chamado *A Business and Its Beliefs* [Uma empresa e seus valores]. Watson sabia que uma de suas principais responsabilidades como líder era estabelecer os valores fundamentais da IBM. Os valores, de acordo com os quais liderava, fizeram da IBM uma das empresas dominantes dos Estados Unidos durante as décadas de 1950, 1960 e 1970.

É muito interessante notar que, anos antes de escrever o livro, Watson anteviu os problemas que, no alvorecer da revolução tecnológica, quase causaram a desgraça da IBM. Trinta anos antes de termos como blog, site na internet ou e-

mail, Watson disse a um entrevistador: “Preocupo-me com a possibilidade de a IBM tornar-se uma grande empresa sem flexibilidade, incapaz de mudar quando os negócios com computadores passarem por sua próxima mudança”. Foi exatamente isso que aconteceu depois da aposentadoria de Watson. A IBM só conseguiu se recuperar plenamente depois que outro mestre da liderança, Louis V. Gerstner Jr., tornou-se presidente, em 1993. Falaremos muito mais coisas sobre Gerstner nos próximos capítulos.

JOHNSON & JOHNSON: GRANDE, MAS PEQUENA

Levi Strauss e IBM são grandes corporações. A Johnson & Johnson também é, mas Ralph Larsen, ex-líder, presidente e CEO da empresa, disse: “Não nos vemos como uma empresa de 20 bilhões de dólares da área da saúde; mas como 170 pequenas empresas”. Isso coloca em prática um dos princípios básicos de maestria em liderança. Larsen tinha forte aversão a editais e diretivas vindos de cima para baixo. “Temos uma forte história de descentralização”, disse ele a um entrevistador. “As pessoas são bastante independentes na Johnson & Johnson. Você precisa convencê-las da correção de sua causa. Caso contrário, não acontecerá muita coisa.”

Larsen poderia ter adicionado que, assim que a justeza da causa fica clara, muitas coisas boas acontecem, ano após ano. Praticamente desde seu início, a Johnson & Johnson é uma das empresas mais admiradas dos Estados Unidos, assim como uma das mais lucrativas. Com as lições atemporais de Dale Carnegie compondo o cerne de nossa estratégia e com as táticas aprendidas do exemplo de mestres da liderança atual, estamos prontos para seguir adiante em nossa exploração desse assunto de vital importância.

GATES E JOBS

Esses dois homens estarão para sempre ligados às inovações tecnológicas que transformaram nossa vida no final do século XX. É difícil acreditar que Bill Gates e Steve Jobs sejam agora “idosos” da era dos computadores, mas é verdade. Desde o início, a contribuição de ambos foi bastante diferente, e eles são diferentes ainda hoje. Gates afastou-se, até certo ponto, do lado operacional da Microsoft, e se concentra em empreendimentos filantrópicos ao redor do mundo. Steve Jobs, por outro lado, manteve-se um gerente bastante ativo na Apple Computer. Ele estava tão envolvido que os acionistas ficavam extremamente nervosos diante de qualquer sinal de que ele pudesse estar se afastando.

Mais adiante, falaremos um pouco mais sobre esses dois fortes líderes, os quais também são poderosos rivais. O tempo dirá qual dos dois deixou legado mais duradouro. Pode ser surpreendente, mas talvez possa-se obter uma antecipação disso, vendo qual dos dois consegue se desligar de forma mais tranquila. Normalmente avaliamos os líderes pelo que eles fazem, não em termos de como fazem a transição para a retirada de cena. Há uma lição aqui: aquilo que os líderes significam para nós muda com o tempo, assim como eles próprios.

APLICAÇÃO DA SABEDORIA DE JAMES GLEICK

James Gleick, escritor divulgador da área de ciências cujos livros abordam das maravilhas da teoria do caos à teoria das supercordas, publicou um livro intitulado *Faster: the acceleration of just about everything* [Acelerado: a velocidade da vida moderna]. Gleick discute a aceleração contínua e aparentemente impossível de refrear em todos os aspectos de nossa vida, desde a introdução do e-mail e dos telefones celulares até o aumento do limite de velocidade nas estradas. Temos hoje ferramentas para realizar as coisas muito mais rapidamente que antes, assim passamos a esperar resultados quase que instantâneos. À medida que caminhamos à velocidade da luz por esse nosso novo ambiente, porém, percebemos que também nossas abordagens, nossas ideias e, até mesmo, nosso vocabulário devem, então, ser novos.

Os significados que a palavra *líder* evoca, por exemplo, não podem mais aproximar-se daqueles que a palavra *chefe* suscita. Chefes têm subordinados, subalternos ou seguidores. Os verdadeiros líderes de hoje não têm seguidores no sentido convencional da palavra. Mestres em liderança vão um passo além: transformam seguidores em outros líderes. Para os verdadeiros mestres em liderança, esse processo inclui não só todos os integrantes da organização, mas literalmente todas as pessoas com as quais se relacionam. Como isso acontece?

Para começar, isso exige qualidades pessoais que vão além das virtudes tradicionais da liderança: qualidades como tenacidade e habilidade na tomada de decisões, flexibilidade, inovação e a capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças. Esses traços são, hoje, absolutamente essenciais. A imagem do líder como domador de leões, com uma cadeira e um chicote na mão, não funciona mais, se é que funcionou algum dia. Assim, o propósito da maestria em liderança não é mostrar a você como dar ordens às pessoas à sua volta, nem como manipulá-las usando o medo do fracasso ou promessas e recompensas. Em vez disso, você se concentrará em prover ferramentas para que as próprias pessoas sigam na direção do que sabem fazer melhor.

Tradicionalmente diz-se que algumas pessoas são líderes natos, assemelhando-se a lobos ou babuínos que assumem naturalmente a posição dominante em seu grupo. Persiste em nossa sociedade uma crença de que determinados indivíduos estariam destinados, simplesmente por sua conformação genética, a assumir a liderança, apontar o caminho para os outros. Essa é uma forma de encarar a questão.

Mas outra vertente afirma que líderes não nascem prontos, que são criados. O fator, assim, evidentemente, não estaria nos genes, mas na experiência e no treinamento. De acordo com essa visão, qualquer pessoa pode tornar-se líder, se tiver o treinamento e a preparação necessários. Um indivíduo que hoje pode estar no fim da relação dos desejáveis, com o tipo certo de atitudes, conhecimentos, habilidades e experiência pode encabeçar essa lista amanhã.

Qual dessas duas teorias está correta? Infelizmente não temos a resposta, pois uma falha básica persiste em ambas as possibilidades. Ambas descrevem a liderança como um estágio de desenvolvimento ao qual se chega, por meio de hereditariedade ou de treinamento. Contudo, o maior desafio de liderança, hoje, não é sair de um ponto inicial para um estado de especialização superior ao de qualquer outra pessoa. Hoje, o líder deve encontrar uma maneira de manter o foco

inicial, não importando quão longo seja o caminho a percorrer.

Maestria em liderança tem a ver com encarar as pessoas, os ambientes e as circunstâncias de um jeito novo, como se fosse a primeira vez. E a verdade é que estamos realmente vendo tudo pela primeira vez, porque, como James Gleick destaca, tudo está mudando constantemente, numa velocidade cada vez maior. De fato, os mestres da liderança estão de tal modo livres de ideias preconcebidas que questionam até a validade da própria liderança (pelo menos no sentido antigo da palavra). Grandes líderes do passado eram vistos como indispensáveis para o sucesso de seu grupo. Hoje, os grandes líderes sabem que ninguém é indispensável, nem eles mesmos.

Nem sempre foi assim. Entre 350 a.C. e 320 a.C., Alexandre, o Grande, liderou exércitos na conquista de grande parte do mundo então conhecido. Uma das grandes batalhas que essa conquista exigiu colocou os gregos contra as forças do império persa. Os persas tinham reunido um grande contingente, suplantando os gregos na proporção de dez para um. Na noite anterior à batalha, porém, Alexandre reuniu suas tropas e declarou ter certeza absoluta de que seriam vitoriosos, independentemente do número de soldados.

Ele apresentou três razões básicas para a vitória dos gregos: em primeiro lugar, disse que: “A Grécia é um ambiente mais severo que a Pérsia”. Segundo, por causas das simples exigências da sobrevivência e por fazerem parte de uma grande civilização, os soldados gregos eram muito mais fortes quando comparados aos persas, independentemente da quantidade de homens. Mas a terceira razão que ele apresentou foi a mais importante de todas, a que ele realmente enfatizou para as tropas, aquela que inspirou os soldados a vencerem um dos embates militares mais decisivos da história do mundo. “A verdadeira diferença entre nosso exército e o dos persas”, disse Alexandre, “é que eles têm como líder um imperador, e vocês têm a mim.”

Não há dúvida de que, no mundo antigo, essa expressão de total confiança por parte de um líder era uma estratégia eficiente. Pode ter se mantido como eficiente até as décadas de 1960 e 1970, embora as vantagens advindas dessa abordagem estivessem claramente diminuindo. Considere isto: quando George Steinbrenner dirigiu pela primeira vez o New York Yankees, seu estilo ditatorial de liderança pessoal tornou-se conhecido rapidamente. Havia cobertura contínua da imprensa sobre seu feudo, jogadores e gerentes como Reggie Jackson, Billy Martin e até mesmo o afamado gerente dos Yankees Yogi Berra (que Steinbrenner despediu de repente, depois de apenas dezesseis jogos da temporada).

Naqueles dias, a equipe de Steinbrenner continuou a ganhar campeonatos, apesar da liderança autoritária. Então, algo começou aparentemente a mudar na consciência nacional. As pessoas passaram a não responder mais como antes a esse modelo militar rígido de liderança, baseado na ameaça e na intimidação. No caso do New York Yankees, a sequência de campeonatos conquistados chegou ao fim, até que, para crédito de Steinbrenner, ele desenvolveu um novo tipo de relacionamento com seus jogadores e gerentes. Delegou muito mais controle e poder aos homens em campo e tornou-se muito mais complacente com os revezes, no campo e na vida pessoal. Essas mudanças chegaram gradativamente aos jogadores. Os Yankees do final da década de 1990 figuram entre as maiores dinastias do beisebol de todos os tempos.

Em vez de ser criticado por sua ditadura tirânica, George Steinbrenner foi

elogiado como líder iluminado. A mensagem é clara: no ambiente de hoje, um estilo de liderança altamente personalizado, centralizado no indivíduo e cruelmente agressivo quase nunca é eficiente, e certamente não o é por períodos longos. Naturalmente, ainda existem pessoas em posições de liderança que discordam disso. Há líderes autoritários em todos os campos, os quais se veem como gerais ou caubóis. Alguns desses líderes à moda antiga podem ostentar resultados muito bons por um ano ou até mesmo num período mais longo.

No mundo de hoje, porém, é quase impossível que um estilo de liderança puramente autoritário seja bem-sucedido a longo prazo. As pessoas simplesmente não toleraram mais isso. E a sociedade mudou, de modo que elas não precisam mais aceitar isso.

LÍDERES À MODA ANTIGA NÃO CONSEGUEM SOBREVIVER HOJE

No auge de seus dias, o líder John D. Rockefeller disse:

A habilidade de lidar com pessoas é uma mercadoria possível de ser comprada, como açúcar ou café, mas pago mais por ela do que por qualquer outra coisa na terra.

Bem, qual tipo de liderança Rockefeller estava disposto a comprar? Acabamos de falar que em ambientes com altos níveis de pressão e estresse, como os atuais, bem poucas são as coisas que as pessoas aceitam dos líderes. Há outra razão pela qual os líderes à moda antiga não sobreviveram, e ela não tem nada a ver com a pressão que eles colocam sobre as pessoas. Mas tem tudo a ver com a pressão que eles colocam sobre si mesmos nesse mundo de mudanças rápidas, complexo e caótico. Não há proveito algum em dizer que você sabe todas as respostas, ainda que consiga enganar as pessoas e levá-las a acreditar nisso. Não há como enganar a si mesmo e viver uma mentira pode ser muito cansativo.

Lidar com pessoas é provavelmente o maior problema que você pode enfrentar, especialmente no mundo corporativo. Isso também é verdade se você for dona de casa, arquiteto ou engenheiro. Pesquisas realizadas com o apoio da Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching revelaram um fato importante e significativo: em áreas técnicas como a engenharia, cerca de 15% do sucesso financeiro da pessoa se deve ao conhecimento técnico que ela tem e algo como 85% dele derivam de sua habilidade na engenharia humana: sua personalidade e habilidade para liderar pessoas. O indivíduo que tem conhecimento técnico mais a habilidade de expressar ideias, que assume a liderança e consegue despertar o entusiasmo nos outros é uma pessoa fadada ao sucesso. Essa é uma das peças do quebra-cabeça da liderança. Outras, necessárias aos líderes de hoje, são:

Autoridade legítima

Os líderes podem ser eleitos, escolhidos ou simplesmente reconhecidos de maneira espontânea pelos integrantes de um grupo. De uma maneira ou outra, todos os seres humanos são feitos para a liderança. Podemos querer liderar ou podemos querer ser liderados –, mas um impulso natural para assumir posições de autoridade existe em todos nós.

Procuramos uma pessoa que tenha visão, que saiba como comunicá-la e que consiga fazer com que comuniquemos com ela. É muito comum isso acontecer por meio da imposição, mas a comunicação por meio da ação é ainda mais eficiente. Líderes sabem reconhecer o momento quando o grupo está pronto para receber uma mensagem, e tiram proveito desse momento.

Durante a Guerra Civil norte-americana, quando o exército da União estava em retirada, depois de outra incursão malsucedida ao Sul, os soldados repentinamente viram seu novo comandante – o general Ulysses S. Grant – fazer a coluna dar meia-volta e dirigir-se para o território inimigo. Grant não anunciou o que faria. Simplesmente fez, o que foi muito mais eloquente e eficaz. Esse foi literalmente um momento de mudança na guerra.

A identidade do líder é algo muito maior do que sua identidade como indivíduo. Essa pessoa incorpora a identidade do grupo. É a pessoa a quem os outros olham em busca de orientação e conselho – e, quando os recebem, sentem literalmente como se aquilo tivesse saído de dentro deles mesmos.

Mais uma vez, a habilidade do líder de falar bem costuma ser uma parte muito importante desse processo. Mas o que é realmente essencial é a visão interior do líder. Ele precisa ser capaz de comunicar vigorosamente sua visão, seja por palavras, seja por atos. Quando isso acontece, o grupo é persuadido, e os incrédulos aderem também. É conferida autoridade legítima.

Autoconfiança autêntica

Os líderes acreditam genuinamente em si mesmos. Isso é absolutamente essencial para que outros creiam neles também. Os líderes acham, sentem e sabem que têm o poder de vencer desafios e possibilitar a obtenção de resultados positivos.

É muito comum que essa crença em si mesmo baseie-se na própria perícia técnica do líder. Um grande cirurgião, por exemplo, sente-se confiante quanto a ser mentor de estudantes de medicina porque já realizou diversas cirurgias reais durante a carreira. Mas isso nem sempre é verdade. Alguns grandes técnicos de futebol nunca jogaram futebol. Uma pessoa pode dar aulas de piano a um concertista sem ser capaz de tocar o instrumento profissionalmente. Líderes altamente eficientes talvez não sejam tecnicamente habilidosos ou talentosos, mas sabem como reconhecer e inspirar aqueles que são.

Líderes têm uma visão geral de todos os aspectos de seu negócio e sabem como as coisas funcionam. Estão conscientes do que acontece da linha de frente até o nível executivo. Essa perspectiva ampla, combinada com uma atenção meticulosa a detalhes permite que reconheçam problemas e oportunidades que outros não veem.

Confiança com flexibilidade

Líderes fortes devem ter confiança na sua posição com relação a questões-chave. Devem ter convicções, não apenas opiniões, especialmente quando se trata de assuntos de integridade. Contudo, não são teimosos. Os líderes devem ter a habilidade de realmente ouvir, o que é essencial para a habilidade de mudar.

Estratégias comerciais que funcionam bem hoje podem não funcionar amanhã, e um líder deve ser rápido na percepção disso. Uma vez que a organização terá de se adaptar, o líder deve aprender novas habilidades e explorar novas abordagens

antes de a necessidade surgir.

Um líder não deve perder de vista seu propósito ou o propósito daqueles que estão sob seu comando; se o fizer, corre o risco de se tornar ultrapassado e levar todos para baixo com ele. Líderes precisam antever, prever e promover mudanças antecipadamente, conduzindo os demais para elas. Eles também precisam estar alertas para mudanças inesperadas no percurso. A mensagem é clara: preste atenção na paisagem e esteja ciente de que talvez precise fazer ajustes.

Aceitação do risco

O medo do fracasso faz com que muitas pessoas não se arrisquem. Essa aversão ao risco, por si só, não é necessariamente algo ruim. Mas se os benefícios do possível sucesso superam as possibilidades de fracasso, um líder precisa se arriscar. Quando vale a pena correr o risco, os líderes devem aceitá-lo.

Uma vez determinada a relação risco/benefícios, os líderes devem dar o exemplo para o restante do grupo. Se você analisou o risco e decidiu que vale a pena corrê-lo, então precisa superar quaisquer barreiras mentais que possam impedi-lo de se tornar um modelo para o restante do seu grupo. Em grande parte, isso é uma questão de preparação. Quanto mais bem preparado você estiver, menos arriscada será a situação.

Determinação

Os líderes não desistem sem lutar. O sucesso nem sempre chega facilmente, mas os líderes continuam tentando repetidas vezes até que eles e seu grupo alcancem o sucesso. Ao mesmo tempo, líderes têm consciência de que nem todas as batalhas podem ser vencidas apenas com persistência. Algumas pessoas simplesmente não têm habilidade para jogar na NBA. A maioria de nós não conseguirá cantar ópera profissionalmente, não importa o quanto se esforce. Essas situações limitantes, porém, são relativamente poucas e raras. Os líderes sabem que a grande maioria dos objetivos é alcançável se o desejo for suficientemente forte e se eles agirem como devem.

Como líder, espera-se que você tome decisões difíceis quando outros fogem delas. Quer isso signifique deixar alguém sair ou fazer mudanças drásticas que afetam sua empresa, você é aquele que deve tomar as decisões. Um líder sem opinião própria costuma falhar quando se trata de realizar coisas e arrisca-se a ser usado por outras pessoas. Seja impiedoso quando os negócios o exigirem e não recue em suas decisões.

PASSOS DE AÇÃO

1. No espaço a seguir, escreva o nome das primeiras três pessoas que lhe vêm à mente quando você pensa na palavra *líder*. Podem ser homens ou mulheres da política, das artes ou dos negócios. Podem ser pessoas do presente ou do passado.

A. _____
B. _____
C. _____
2. Volte à lista que acabou de criar e escreva os atributos de liderança eficaz que cada uma dessas pessoas possui.
3. Analise a lista de atributos de líderes eficazes que criou no item 2. Coloque um OK ao lado daqueles que você já possui e um X ao lado daqueles que acha que deve cultivar em si mesmo. Depois, crie um plano de ação para desenvolver essas habilidades. À medida que avançar neste livro, você pode querer adicionar mais itens à lista.

2

Comunicação e expectativa

“A comunicação se constrói sobre relacionamentos de confiança.”

DALE CARNEGIE

Líderes poderosos podem afetar milhares ou até mesmo milhões de indivíduos. Não importa se um líder toca apenas um indivíduo ou muitos: o poder que ele possui para mudar o mundo não deve ser subestimado. Considere a vida de Ann Sullivan, a maravilhosa professora de Helen Keller. O foco de sua liderança foi uma única criança, mas, de modo não intencional, a obra que ela realizou com Helen afetou milhões.¹

A habilidade para liderança não surge automaticamente com o título gerente, supervisor ou líder. Adquiri-la deve ser um processo contínuo de aprendizado. Faça perguntas, observe com atenção e reavalie o uso de seus recursos continuamente. Use seus pontos fortes, seu talento e o bom-senso.

Veja alguns detalhes:

Concentre-se na visão global

Entenda de que modo o trabalho que sua equipe realiza colabora para a produtividade, a imagem e o sucesso geral da empresa. Elabore estratégias de longo prazo para seu departamento e comunique-as a seus superiores e aos membros da diretoria. Estabeleça objetivos que sejam realistas e mensuráveis para os indivíduos e para a equipe e comunique suas expectativas no contexto da visão global.

Seja ambicioso

Ser ambicioso não significa que você precisa ser implacável e agressivo. Use sua ambição com sabedoria. Você não deve subir a escada corporativa pisando nas outras pessoas. Defina o ponto a que você quer chegar em sua carreira e aceite oportunidades e desafios. Prepare sucessores em potencial. Se for visto como insubstituível em sua posição, não será promovido.

Conheça a si mesmo

Reconheça seus pontos fortes e trabalhe para superar suas fraquezas. Nunca

tema fazer perguntas ou pleitear treinamento adicional. Você não precisa saber tudo nem ser o melhor. Se for fraco em trabalhos detalhados, certifique-se de ter pessoas em sua equipe que sejam excelentes nessa área. Cerque-se de pessoas que fazem com que a empresa tenha uma boa imagem, não de “vacas de presépio” que dizem apenas aquilo que acham que você quer ouvir.

Seja decisivo

Prepare-se para o inesperado e nada o surpreenderá. Se pensar nas coisas que podem dar errado num projeto, será capaz de, com confiança, tomar decisões sobre ações corretivas, quando for necessário.

Controle o estresse

Se você sentir que precisa controlar algo, controle seu nível de estresse. Ter confiança em si mesmo inspirará os demais a terem confiança em você.

Aceite as críticas

Demonstre sua autoconfiança aceitando os comentários negativos de outras pessoas sem ficar na defensiva, arrogante ou submisso. Procure o útil e construtivo em quaisquer críticas, e agradeça à pessoa. Mostre profissionalismo e maturidade.

Ouçá

Sempre se interesse pelas opiniões dos outros. Descubra quais políticas ou problemas impedem sua equipe de realizar seu trabalho com eficiência, eficácia e entusiasmo. Ouça cuidadosamente para entender melhor as questões de equilíbrio entre qualidade de vida e trabalho e, então, incentive a busca por soluções.

Seja flexível

Um líder forte nem sempre quer - nem precisa estar - sempre certo. Esteja aberto a opiniões discordantes, a outras ideias e a novas iniciativas. Se os integrantes de sua equipe se sentirem confortáveis dando sugestões e envolverem-se no desenvolvimento e na implementação de algumas delas, manterão a iniciativa de procurar oportunidades para melhorar a empresa.

Apoie as pessoas

Seja paciente e procure auxiliar aqueles menos dedicados e motivados. Sempre trate colegas de trabalho e integrantes da diretoria com respeito e cortesia, interessando-se por eles como indivíduos. Lembre-se: a maneira como você interage com as pessoas impacta na maneira como você é visto como líder.

Incentive as pessoas

Um líder forte tem a capacidade de inspirar e energizar. Aprenda a ser um mentor. Concentre-se em ajudar as pessoas a dar o que têm de melhor e a desenvolver os próprios talentos. Encoraje-as a usar a própria iniciativa e discernimento.

Comemore o sucesso

Seja rápido para elogiar. Uma nota por escrito – numa apresentação decente, não em um bilhete – parabenizando e agradecendo o colaborador por um trabalho particularmente bem realizado, promoverá lealdade. Quando as coisas saírem errado, nunca critique um colega publicamente. Faça isso discretamente e de maneira construtiva e, a não ser que você esteja iniciando um processo de demissão, destaque algo positivo também. Se, apesar das longas horas trabalhadas e de ideias criativas, o projeto de sua equipe não for vencedor, reúna todos para discutir e decidir juntos o que realizar de outra maneira da próxima vez para serem bem-sucedidos. Depois, revise o que aprenderam juntos.

Apoie sua equipe

Ser líder não significa que as pessoas vão segui-lo automaticamente. Você precisa mostrar que os apoia. Entenda as necessidades de sua equipe. Não importa se precisam de mais treinamento, ferramentas atualizadas, novas tecnologias ou mudanças nas atividades: disponha-se a lutar por eles. Você nem sempre será bem-sucedido, mas é importante que aja como defensor deles.

Ajude

Dê uma mão sempre que puder, ainda que seja por apenas alguns minutos. Mostre-lhes que você entende quais são os desafios deles, mesmo não tendo experiência no trabalho que eles realizam. Você terá mais condições de entender as expectativas e de fazer análises de desempenho mais significativas se tiver conhecimento atualizado e prático das tarefas e responsabilidades dos funcionários sob seu comando.

Aceite a responsabilidade

A responsabilidade é sempre sua. Se uma entrega atrasa ou a informação em um projeto estava errada, esteja pronto para assumir a responsabilidade pelos erros da equipe, pedir desculpas e iniciar as ações corretivas. Nesse momento, não importa de quem foi a culpa; converse posteriormente com o funcionário responsável.

Resolva os problemas

Como líder, você precisará tomar decisões difíceis e, às vezes, impopulares. Você precisará gerenciar o conflito e ajudar as pessoas a aceitarem a mudança. Comunicação é fundamental. Você encontrará maneiras inovadoras de resolver problemas se estiver comprometido com sua carreira, com seus deveres e com seu grupo de trabalho.

Lidere por meio do exemplo

Sempre mostre sua habilidade de trabalhar bem com outras pessoas, não importando o quão diferentes sejam as opiniões e abordagens delas. Seja justo e não permita favorecimentos. Guarde comentários negativos e frustrações para si mesmo. Mantenha uma atitude positiva, aconteça o que acontecer.

Faça a coisa certa

Quando uma decisão afrontar seus valores, levante a voz. Se lhe pedirem para fazer algo ilegal ou antiético, recuse. Lute por si mesmo e pelos direitos de seus empregados e de seu grupo de trabalho.

Seja honesto

Se não puder cumprir uma promessa, em primeiro lugar, não prometa. Quando cometer um erro, admita-o e peça desculpas. Com tanta ênfase dada a adiamentos e controle de danos nos dias atuais, você impressionará seus superiores, seus clientes e sua equipe se agir com honestidade.

Evite a fofoca

Não espalhe rumores maliciosos nem repita histórias aparentemente sem importância sobre outros. É preciso ser forte para dizer “não gosto de falar sobre quem não está presente”, mas isso demonstra integridade. Mostre e inspire respeito e você também evitará que façam fofocas sobre você.

Dê o melhor de si

Parece simples, não é? Mantenha a confidencialidade, respeite os outros e seja coerente. Invista seus melhores talentos e habilidades em todo projeto e você ganhará a admiração e o respeito por seu comprometimento leal e sua integridade.

Faça críticas construtivas

A liderança eficaz exige sutileza, empatia e tato, especialmente quando se lida com o senso de dignidade e orgulho dos outros. Os princípios e práticas que criam líderes fora de série são os mesmos, quer praticados por um famoso líder mundial, quer por um professor prolífico e inspirador. Comece com elogios e apreciação honesta. Chame a atenção das pessoas para os erros, mas encontre uma maneira de fazê-lo indiretamente. Converse sobre seus próprios erros antes de criticar os da outra pessoa. Faça perguntas, em vez de dar ordens diretas.

Dê uma oportunidade de a pessoa preservar a própria honra. Elogie o mínimo progresso e todas as melhorias. Seja sincero em sua aprovação e prolífico em seus elogios. Incentive. Faça com que o erro pareça fácil de ser corrigido. E faça com que a pessoa se sinta feliz em relação às coisas que você sugere.

Quando comunicado corretamente, o direcionamento positivo das pessoas para melhorias pessoais e profissionais é de grande valor.

O PODER DA BOA COMUNICAÇÃO

Maestria na liderança é uma combinação de muitas habilidades. Existe uma coisa que um líder precisa ser capaz de fazer com habilidade e de maneira articulada. Em poucas palavras, líderes devem ser capazes de comunicar. É importante que, logo no início deste livro, analisemos de perto aquilo que a comunicação eficiente envolve, discutindo o que ela é e o que ela não é.

A comunicação sempre assume diversas formas. Novos meios de comunicação surgiram nos últimos anos. Portanto, quando nos referimos à comunicação, não estamos nos limitando à fala. Estamos falando sobre e-mail e o correio tradicional. Falamos sobre telefones celulares e videoconferências. Mas ainda que surjam novos meios de comunicação, certas verdades básicas têm se confirmado repetidamente. Muitos desses princípios foram identificados pelo próprio Dale Carnegie. Ele era

especialmente perspicaz na área de comunicação de líderes.

Carnegie descobriu, por exemplo, que líderes eficientes começam conversas difíceis com elogios sinceros e apreciação honesta. Dê atenção especial às expressões “elogios sinceros” e “apreciação honesta”. Um gerente que chama alguém para sua sala, recita desajeitadamente algumas palavras de elogio e então explode de raiva ou recriminação não realizará muita coisa. Quando estiver prestes a iniciar uma conversa de negócios difícil, pense por alguns instantes no que você pode dizer que transmita respeito e apreciação, honestamente, à outra parte, como líder. Não é necessário que o assunto esteja diretamente relacionado ao tópico em discussão. Se um gerente vai conversar com um empregado sobre cumprimento de prazos ou objetivos trimestrais, a conversa pode começar com um elogio a um comentário criterioso que o empregado tenha feito numa reunião recente, por exemplo. O conteúdo da mensagem positiva, comparado à sua sinceridade e honestidade, é relativamente sem importância.

Dale Carnegie também percebeu que, às vezes, um líder precisa fazer críticas construtivas. Quando for necessário, é melhor chamar a atenção para os erros de maneira indireta. Às vezes, a melhor maneira de fazer isso é começar citando um erro pessoal seu. Se você “entra de sola” naquilo que a pessoa fez de errado e diz que é melhor que aquilo não se repita, ela reagirá muito mais ao seu tom de ameaça do que ao que você disse.

Se, porém, você conseguir se identificar com a pessoa com quem está falando e mostrar que você mesmo também já deixou a desejar em situações semelhantes, reduzirá o nível de resistência à mensagem importante que está prestes a transmitir. Permitindo que as pessoas preservem a honra e conservem o respeito por si mesmas, um líder pode conter a negatividade que leva à dissensão e ao desempenho ruim.

COMO E QUANDO ELOGIAR

Assim como o líder precisa ser cuidadoso ao fazer críticas, deve sentir-se livre para elogiar quase a qualquer momento e em qualquer lugar. Na verdade, até mesmo as menores melhorias de atitude ou desempenho devem receber retorno positivo imediato. Esse é um dos insights mais valiosos de Dale Carnegie. Se quisermos incitar formas complexas de desempenho nas pessoas (e muitas atividades são hoje de fato complexas e exigentes), não devemos esperar até que a tarefa seja realizada com perfeição para só então elogiar e incentivar. Um líder eficiente deve ficar atento mesmo a sinais tênues de melhoria ou de mais esforço, e elogiá-los.

A verdade é que, às vezes, elogiar antes mesmo do surgimento de sinais de melhoria pode ser altamente benéfico. Como Dale Carnegie descreveu, “dar à pessoa uma reputação de acordo com a qual ela atua mais eficientemente pode ser a melhor maneira de inspirar o desempenho máximo”. Quando logram alcançar uma posição de liderança, é comum que algumas pessoas sintam-se tentadas a desprezar a capacidade de todos os demais. Afinal de contas, se ela chegou à liderança é porque deve ter habilidades superiores e talvez até únicas, certo? Esse tipo de atitude pode fazer você subestimar os feitos dos subordinados.

UM BOM LÍDER DELEGA

Muitos líderes simplesmente esperam tempo demais para delegar poder. Isso não apenas reduz a eficiência das organizações como reduz as oportunidades de crescimento de pessoas prontas a fazer contribuições maiores. Um dos paradoxos das organizações é sua relação com estabilidade e mudança. Por um lado, todos os sistemas complexos naturalmente procuram encontrar o equilíbrio. Se a temperatura estiver na casa dos 30°C, as pessoas tendem a transpirar. Essa é a maneira do corpo resfriar-se, uma tentativa de neutralizar o efeito da alta temperatura, buscar o equilíbrio.

De modo similar, as organizações que se veem sob estresse podem se tornar conservadoras e reagir de maneira defensiva, como se a melhor maneira de lidar com a mudança externa fosse minimizar a mudança interna. Impulsos nessa direção podem levar líderes a concentrar poder demais em si mesmos ou agarrar-se ao poder por tempo excessivo. Só é possível superar essa mentalidade limitante percebendo que a tendência ao equilíbrio só é natural até ele ser alcançado. Depois disso, a natureza começa a se mover noutra direção, rumo à inovação e à mudança. Muitas organizações e pessoas conseguem alcançar posições de liderança em virtude de sua criatividade e originalidade. Porém, é comum que, depois disso, esqueçam-se do talento que as levou ao topo.

Começam a pensar e a agir defensivamente. Quando isso acontece, passa a ser uma questão de tempo saber quando elas vão perder sua posição de liderança.

Resumindo o que colocamos sobre comunicação dos líderes: precisamos enfatizar a importância de se abordar tudo, inclusive as críticas, de um viés proativo e positivo, que leve em conta a necessidade humana universal de reconhecimento e apreciação. O líder deve entender a verdadeira importância da ideia de o sucesso ser uma jornada e não um destino. Sucesso exige inovação contínua e pensamento criativo. Isso é especialmente verdadeiro quando você já alcançou algum sucesso e está sendo tentado a tornar-se conservador e defensivo.

ABRACE NOVAS IDEIAS

Akio Morita transformou a Sony numa das empresas mais lucrativas e inovadoras do mundo. Para um líder que tendia ao conservadorismo, Morita disse: “Se você passa pela vida convencido de que seu caminho é sempre o melhor, todas as novas ideias do mundo vão ignorá-lo”. Poucas ideias “ignoraram” a Sony sob a liderança de Morita. Sua empresa lançou o primeiro rádio transistor comercial do Japão, o disco flexível de 3,5 polegadas e o Walkman. Em 1978, Morita teve a ideia do Walkman por querer ouvir ópera durante suas longas viagens de avião. Isso deu início a toda a revolução do “entretenimento portátil”, substituído hoje pelos tocadores de MP3 e pelo iPod. Exemplo impressionante de liderança criativa, o Walkman foi desenvolvido com um mínimo de pesquisa de mercado e de testes. “Não creio que pesquisas poderiam ter previsto esse sucesso”, disse Morita numa entrevista. “O público nem sempre sabe o que é possível fazer.”

Sócrates disse, repetidas vezes, a seus seguidores em Atenas: “Só sei que nada sei”. Não podemos nos achar mais espertos que Sócrates, de modo que devemos ser sábios e parar de dizer às pessoas que elas estão erradas. No final, tudo dá certo. Se uma pessoa fizer uma declaração que você considera estar errada, não é melhor começar dizendo: “Bem, veja, eu acho outra coisa, mas posso estar errado. E quando estou errado, gosto de ser corrigido. Vamos examinar os fatos?”. Existe

mágica, uma mágica positiva, em frases como “posso estar errado” e “vamos examinar os fatos”.

É comum as pessoas se verem em carreiras muito distantes daquilo que realmente desejavam e esperavam. Muitas se veem alienadas de seu trabalho, mas continuam, pois não conseguem enxergar alternativas. Isto é, até que alguém lhes ofereça uma chance de usar seu talento como elas realmente queriam fazê-lo desde o início. Às vezes, essa oportunidade é apresentada por um mestre em liderança, e, às vezes, a pessoa precisa descobrir por si mesma.

Dale Carnegie pertence à segunda categoria. Ele queria ser professor universitário no Missouri, mas, ainda jovem, por alguma razão, viu-se vendendo caminhões na cidade de Nova York. Se isso parece improvável, não é mais que um aspirante a romancista tornar-se advogado de uma grande empresa ou que um *chef* de cozinha virar contador. Certo dia, passou pela mente de Carnegie que sua vida não tinha nada a ver com aquilo que havia imaginado para si mesmo. Foi uma constatação bastante perturbadora, mas, diferentemente de muitas pessoas, Dale Carnegie decidiu fazer algo em relação a isso.

O primeiro passo foi pedir demissão do emprego de vendedor de caminhões. Isso exigiu alguma coragem, mas era algo que ele queria fazer havia muito tempo. O passo seguinte foi um pouco mais complicado. Carnegie sabia que não queria vender caminhões, seus estudos tinham sido na área de educação. Sabia que o que queria era escrever. Analisando sua formação e suas aspirações, um plano começou a se formar em sua mente. Talvez pudesse trabalhar como instrutor em aulas noturnas de educação de adultos. Teria, então, os dias livres para escrever romances e contos. Era uma boa ideia, mas realizá-la não era tão simples quanto parecia.

Carnegie pediu emprego nas mais prestigiadas instituições de nível superior da região de Manhattan, incluindo as universidades Columbia e a Estadual de Nova York. Mais tarde, revelou que as duas escolas “por alguma razão decidiram que poderiam seguir adiante sem mim”. Finalmente, uma vaga como professor de adultos no período noturno nas áreas de vendas e oratória abriu-se na Associação Cristã de Moços.

MOTIVAÇÃO

Todos nós ansiamos por aprovação e reconhecimento, fazemos praticamente qualquer coisa para obtê-los. Contudo, ninguém quer ouvir mentiras. Ninguém quer bajulação. Esses princípios só funcionarão se vierem do fundo do coração. Não defendemos truques, falamos de um novo modo de vida. Estamos falando sobre mudar pessoas. Se você conseguir inspirar as pessoas com quem entra em contato a perceber os tesouros ocultos que possuem, então pode fazer muito mais do que mudá-las, pode literalmente transformá-las. Parece exagero? Então ouça estas sábias palavras de William James, um dos mais ilustres psicólogos e filósofos que a América já produziu. “Em comparação com o que podemos ser, estamos apenas semidespertos. Fazemos uso de uma pequena parte de nossos recursos mentais e físicos. De modo geral, o indivíduo humano vive restrito a esses limites. Deixa de usar vários tipos de poder que possui.” Sim, você que está lendo estas linhas tem poderes de vários tipos que habitualmente deixa de usar. E um desses poderes que você provavelmente não está usando em sua plenitude é sua

habilidade de elogiar pessoas e inspirá-las com a visão das possibilidades latentes. Ante as críticas, as habilidades atrofiam. Elas vicejam com o encorajamento.

PASSOS DE AÇÃO

1. Você verá, a seguir, nove princípios da liderança eficiente. Analise estes princípios e coloque um OK, ao lado daqueles que você considera que já domina, e um X, ao lado daqueles que gostaria de desenvolver mais. Então, trace um plano de ação para integrá-los às suas comunicações como líder.
 - Princípio 1: Comece com elogios e apreciação honestos.
 - Princípio 2: Aponte os erros da pessoa de maneira indireta.
 - Princípio 3: Fale sobre seus próprios erros antes de criticar a outra pessoa.
 - Princípio 4: Faça perguntas em vez de dar ordens diretas.
 - Princípio 5: Permita uma saída honrosa para a pessoa.
 - Princípio 6: Elogie o menor progresso e todas as melhorias. Seja sincero em sua aprovação e prolífico nos elogios.
 - Princípio 7: Dê à pessoa uma reputação, de acordo com a qual ela possa viver.
 - Princípio 8: Use o incentivo. Faça com que a falha pareça fácil de ser corrigida.
 - Princípio 9: Faça com que a pessoa sinta-se feliz fazendo aquilo que você sugere.
2. Os momentos iniciais da vida profissional de Dale Carnegie são intrigantes. Ele percebeu que ser vendedor de caminhões não o motivava nem satisfazia. Decidiu concentrar-se em sua paixão e seguir o curso de ação que o levaria a realizar seu sonho. Quão satisfeito você se sente neste momento no trabalho que realiza?
3. Você está usando sua habilidade de elogiar as pessoas e de inspirá-las com a visão das possibilidades latentes delas? Escreva três coisas “mágicas” que você pode fazer regularmente para inspirar ainda mais aqueles que o cercam.

Motivação que dá poder

“O verdadeiro entusiasmo advém de duas atitudes: ser ávido e ter confiança.”

DALE CARNEGIE

Nos capítulos anteriores falamos sobre a comunicação como sendo o primeiro elemento indispensável da maestria na liderança. Neste capítulo, olharemos mais de perto os objetivos que a boa comunicação deve alcançar. No nível mais básico, é claro, está a troca direta de informações. Todos os líderes devem fornecer as ferramentas práticas necessárias à realização desse objetivo. Eles precisam dizer o que tem de ser feito, além de quando e de que maneira. É surpreendente constatar como isso é difícil para muitas pessoas. Por baixo da superfície ou nas entrelinhas da comunicação de liderança de nível mais alto sempre existe um propósito mais profundo. Numa única palavra: a motivação.

MOTIVADORES VERSUS ORADORES

Vários anos atrás, foi realizado um encontro de gerentes sêniores de uma empresa da lista das quinhentas maiores da revista *Fortune*. No primeiro dia, houve duas palavras breves, sendo a primeira do diretor executivo da empresa (o CEO) e a segunda do diretor operacional. No intervalo que se seguiu à palestra do CEO, ficou clara a admiração geral pelo que ele dissera, bem como pela forma como o havia feito. Sem dúvida, aquele fora um discurso eloquente e informativo. Então chegou a vez de o diretor operacional falar. Quando ele terminou, houve outro intervalo. Dessa vez, ninguém mencionou a eloquência ou a quantidade de informação. Em vez disso, ele parecia ter provocado em toda a plateia a mesma reação. Todos diziam: “Temos um trabalho a realizar. Vamos começar já”.

A diferença entre essas duas apresentações exemplifica a diferença entre oratória e retórica (a arte de falar bem em público) e motivação genuína. A reação ao falar bem é “que lindo discurso”, enquanto a reação a um discurso motivacional eficiente é “vamos trabalhar”. A segunda reação, é claro, é aquela que os mestres da liderança precisam provocar, seja com seu discurso ou em qualquer outra coisa que se proponham a fazer. Louis B. Mayer, presidente da MGM Pictures durante a era de ouro de Hollywood, costumava aparecer sem aviso nos estúdios dos filmes em produção. Numa ocasião, foi até um estúdio e viu o diretor, o câmera e os

atores em pé, todos preocupados.

“O que está havendo?” perguntou Mayer. O diretor disse: “Estamos com problemas para filmar esta cena. Não temos certeza do que fazer.” Mayer ficou vermelho de raiva e esbravejou: “Ora, façam qualquer coisa. Se fizerem algo certo, vamos usar o material e, se fizeram algo errado, vamos consertar. Mas façam alguma coisa, e agora”.

O que ele quis dizer foi “motivem-se”. O simples fato de começar a agir é um primeiro passo. Mas os mestres da liderança sabem que é um pouco mais do que isso. Movimentar-se pode significar simplesmente ficar derrapando no lugar, a não ser que essa ação seja acompanhada por alguns outros elementos bastante importantes.

ENVOLVIMENTO DO CORPO, DO CORAÇÃO E DA MENTE

Na ausência de dois outros componentes fundamentais, a ação pode significar desperdício de energia ou até ser autodestrutiva. Sejamos bem claros em relação a isso. A motivação verdadeira exige ação mais emoção mais inteligência. Para dizer de outra maneira, a motivação deve envolver o corpo, o coração e a mente. Mestres em liderança são capazes de mobilizar esses três elementos. Podem nos envolver em todos os níveis de nossa vida. Em termos de técnica pura, a motivação pode se expressar de três maneiras básicas: motivação negativa, motivação positiva para motivar outros e as técnicas singulares e altamente pessoais de que você precisa para motivar a si mesmo. É importante que um mestre em liderança entenda essas três categorias. Sendo assim, vamos analisar cada uma delas.

As armadilhas da motivação negativa

Embora todas as formas de motivação tenham sua utilidade, a motivação negativa é a forma mais limitada, o que é um pouco surpreendente, uma vez que é a abordagem na qual muitos líderes tendem a confiar. Eles confiam com firmeza e, às vezes, até de maneira exclusiva. Esse é um grande erro. É fato que a crítica ou a ameaça de punição possam ter lá sua eficácia. A possibilidade de ser despedido ou rebaixado pode chamar a atenção da pessoa, mas diversas pesquisas têm mostrado que motivadores negativos têm limitações bastante sérias, especialmente a longo prazo.

No passado, falar alto era sinônimo de dureza. Teimosia demonstrava conhecimento superior. Disposição para discutir indicava honestidade. Todos nós deveríamos ficar felizes por esses dias estarem cada vez mais distantes. Como líder, você deve dar tudo de si para que eles não voltem. Um corretor de seguros do meio-oeste norte-americano a quem chamaremos de Fred é um excelente exemplo de como são os problemas relacionados à motivação negativa à moda antiga. O título oficial de Fred é gerente regional de vendas, mas, à boca pequena, ele é conhecido como o chefe do alarme falso. Quatro vezes por ano, preciso como um relógio, Fred olha para os dados de vendas trimestrais e imediatamente ameaça despedir todo mundo.

Ele fica vermelho, louco da vida e bate o punho na mesa. Infelizmente para ele, os funcionários da empresa agora tratam essa reprimenda de Fred como pura encenação. Classificam suas explosões por meio de uma “escala Richter” própria. Com o passar dos anos, mais de um representante se cansou do drama e

simplesmente pulou do barco. Isso custou a Fred a saída de alguns bons funcionários. Se o estilo negativo de Fred foi eficiente alguma vez, o foi num passado distante. Esse é o problema das técnicas motivacionais negativas em geral.

Se continuar usando essas técnicas, você terminará destruindo o moral dos funcionários e criando inimizade dentro da organização. Por outro lado, se não as usar, as pessoas ficam indiferentes em pouco tempo. Dale Carnegie abordou essa questão de maneira bem clara. Ele disse certa vez que havia apenas uma maneira de fazer com que todo mundo fizesse qualquer coisa: levar a pessoa a querer fazer aquilo. Naturalmente, Carnegie se referia à suprema importância da motivação positiva. E ele foi além: disse que é possível fazer com que alguém tenha vontade de lhe entregar o próprio relógio usando um revólver. Você pode fazer com que seus funcionários cooperem, pelo menos por algum tempo, ameaçando despedi-los. Mas esses métodos rudes têm repercussões profundamente indesejáveis.

DICAS PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

Liderança tem a ver primeiramente com comportamento e, depois, com habilidades. As pessoas respondem a líderes que inspiram confiança e respeito, em vez de às habilidades que eles possuem. Nesse sentido, liderança é diferente de gerenciamento, que se baseia mais em planejamento, organização e habilidades de comunicação. Liderança também inclui habilidades de gerenciamento, mas são fundamento da liderança qualidades como integridade, honestidade, humildade, coragem, compromisso, sinceridade, paixão, confiança, sabedoria, determinação, compaixão, sensibilidade e carisma pessoal.

A liderança se apresenta em muitos estilos diferentes. O estilo pessoal de um líder pode ser correto para determinadas situações e errado para outras. Outros são capazes de se adaptar e usar estilos de liderança diferentes para uma variedade de desafios.

Alguém novo no papel de liderar pode sentir pressão para o fazer de maneira particularmente dominadora. A liderança dominadora, porém, raramente é apropriada, em especial nas organizações bem estabelecidas. A interpretação incorreta dessa situação pode causar problemas para o novo líder. A resistência dos subordinados pode se tornar um problema e iniciar um ciclo de descontentamento e de desempenho reduzido.

Grande parte da liderança é paradoxal. Costuma ter mais a ver com servir do que com liderar. As equipes reagem melhor a coisas como gratidão, incentivo, reconhecimento e inclusão. Liderança dura e dominadora dá às pessoas muitas coisas contra as quais reagir e resistir. Também bloqueia qualquer senso de domínio e poder entre os liderados. Sim, os líderes precisam tomar decisões difíceis, mas, no mundo cotidiano, um líder deve se concentrar em capacitar a equipe para que esta prospere e cresça. Essa é uma atividade servicial, distante o estilo dominante que normalmente se associa à autoridade.

Hoje em dia, a liderança ética é mais importante do que nunca, e existe uma razão bastante prática para isso. O mundo está mais transparente e conectado. As ações e a filosofia das organizações são observadas mais de perto do que nunca. Ao mesmo tempo, existe consciência muito maior da responsabilidade corporativa – em finanças, em diversidade e em questões ambientais. Um líder moderno precisa entender e liderar em todas essas áreas.

FILOSOFIA DE LIDERANÇA

A filosofia do líder é composta simplesmente pelos propósitos e princípios fundamentais com os quais ele se identifica. É a fundação para estratégia, gerenciamento, atividades operacionais e praticamente tudo o mais que acontece numa organização. Independentemente do tamanho da empresa, tudo o que acontece sob a direção do líder precisa estar alinhado com uma filosofia claramente estabelecida.

Executivos, gerentes, funcionários, clientes – todos eles precisam de princípios filosóficos para lastrear suas expectativas, decisões e ações. Numa organização complexa, a liderança será bastante desafiada nos melhores momentos em virtude do tamanho, da diversidade ou de outras questões. Uma filosofia conflitante aumenta drasticamente essas dificuldades para todos, e certamente para o líder, porque o referencial se torna confuso.

Para que a liderança funcione bem, os integrantes da equipe precisam relacionar suas expectativas, objetivos e atividades ao propósito básico e à filosofia da organização. Essa filosofia deve oferecer pontos de referência e embasamento para as decisões e ações dos funcionários – um fator cada dia mais significativo nas modernas organizações nas quais as decisões são tomadas com grande autonomia, e há delegação de poder. Entender essa filosofia e os propósitos de forma clara também é essencial para funcionários, clientes e terceiros na avaliação de características organizacionais tão importantes quanto integridade, ética, justiça, qualidade e desempenho. Uma filosofia clara é vital para o contrato psicológico – quase sempre não declarado – de acordo com o qual empregados, gerentes e clientes balizam suas decisões e ações.

Um grande número de organizações, grandes e pequenas, estabelecem objetivos fundamentais conflitantes e confusos. A lição aqui é que a filosofia e o propósito são o fundamento da liderança. Se o fundamento não for sólido, então tudo o que for construído sobre ele tende a balançar e, por fim, desmoronar.

Como líder, sua responsabilidade vai além do ato de liderar. A verdadeira liderança também inclui a responsabilidade de proteger ou refinar o propósito e a filosofia fundamentais. Mantenha a filosofia em boas condições, em harmonia com as ações, e o fundamento será forte.

Líderes diferentes têm diferentes concepções sobre liderança. Mas, para qualquer um que acompanhe o mundo da liderança corporativa e dos negócios, certos pontos se destacam. Existem princípios-chave de liderança:

- Quando líderes dizem que as pessoas não os estão seguindo, são eles que estão perdidos, não as pessoas.
- Líderes ficam perdidos por causa de isolamento, arrogância ou julgamento errôneo. Mas, acima de tudo, eles se perdem porque passam a se preocupar em impor sua autoridade em vez de realmente liderar.
- Liderar é ajudar as pessoas a alcançar uma visão compartilhada e não dizer às pessoas o que fazer.
- A lealdade à liderança reside na empatia social do líder, no entendimento das necessidades, desejos e possibilidades das pessoas. As soluções para os desafios

da liderança não estão nas necessidades e desejos do líder. As soluções da liderança residem nas necessidades e desejos dos seguidores.

- A lealdade não se constrói simplesmente pedindo ou forçando as pessoas a serem leais.
- Para que qualquer pessoa o siga, o líder precisa primeiro demonstrar visão e valores dignos de serem seguidos.
- A qualidade de sua liderança inevitavelmente promove essa mesma característica em seus seguidores. Em outras palavras, para que as pessoas abracem e sigam princípios modernos que sejam compassivos, honestos, éticos, pacíficos e justos, elas precisam ver essas qualidades na sua liderança.
- As pessoas são muito mais perceptivas do que a maioria dos líderes acha. Elas também têm um senso de verdade muito mais aguçado do que a maioria dos líderes imagina. E perdem rapidamente a fé num líder que ignora esses dois fatos.
- É comum as pessoas terem ideias que iludem seu líder. Para obter adesão e cultivar lealdade, o líder deve solicitar ideias, opiniões e sugestões.
- O líder que comete erros deve admiti-los e confessá-los. As pessoas normalmente perdoam erros, mas não apreciam líderes que não assumem a responsabilidade por suas ações.
- O líder deve ser suficientemente corajoso para negociar quando pessoas de nível inferior querem lutar. Qualquer um pode ameaçar e agredir, mas ser agressivo não é liderar.

A NECESSIDADE DE SENTIR-SE IMPORTANTE

Portanto, o que as pessoas realmente querem? Na verdade, não muitas coisas, de acordo com Dale Carnegie. Ele citou algumas: saúde e preservação da vida, comida e abrigo, certa quantidade de dinheiro e de coisas que o dinheiro possa comprar, o bem-estar de seus filhos e o senso fundamental de valor. Todas essas coisas são relativamente fáceis de conceder, continuou Dale Carnegie, exceto a última. Esse desejo é quase tão profundo e insistente quanto a necessidade de comida e água. John Dewey chamou-o de “o desejo de ser importante”. Freud foi mais além e chamou-o de “o desejo de ser grande”. Motivação positiva significa dar às pessoas um sentido real de propósito, um sentimento de que estão trabalhando na direção de um objetivo valioso, alcançável e coletivamente importante. Não há nada de novo nesse conceito. Os mestres em liderança sempre o compreenderam.

Durante seu primeiro mandato como presidente dos Estados Unidos, perguntaram a Dwight Eisenhower qual era seu segredo para lidar com um Congresso relutante e rebelde. Por acaso o ex-general mencionou disciplina militar ou uso intensivo do poder da presidência? Pelo contrário. Eisenhower falou sobre motivação positiva. “Você não lidera as pessoas batendo na cabeça delas”, declarou. “Isso é assalto, não liderança. Prefiro persuadir positivamente um homem a caminhar junto comigo porque, tão logo faça essa escolha, ele vai aderir.

Se você o assustar, ele permanecerá enquanto estiver assustado e, depois, irá fugir.”

Uma teoria das necessidades motivacionais

David McClelland (1917-1998), professor de Harvard, foi pioneiro na área de pensamento motivacional no ambiente de trabalho. Em seu livro de 1961, *The Achieving Society* [A sociedade da realização], McClelland descreveu três tipos de necessidade motivacional, identificados como motivação pela realização, motivação autoridade–poder e afiliação.

Essas necessidades são encontradas, em graus variados, em todos os trabalhadores e gerentes. A mescla de necessidades motivacionais define o estilo e o comportamento do indivíduo tanto em termos de sua própria motivação quanto no gerenciamento e na motivação de outros.

- *A necessidade de realização* – A pessoa voltada à realização se motiva pelos resultados e, portanto, busca a realização, a consecução de objetivos realistas, mas desafiadores, e o progresso no trabalho. Existe uma forte necessidade de *feedback* na realização e no progresso e uma necessidade de um senso de realização.
- *A necessidade de autoridade e poder* – Esta é a necessidade de ser influente, eficiente e impactante. Existe a intenção de liderar e de que as ideias da pessoa prevaleçam. Também existem motivação e necessidade de status pessoal e prestígio crescentes.
- *A necessidade de afiliação* – A pessoa motivada por afiliação precisa de relacionamentos amistosos e é motivada a interagir com outras pessoas. O anseio por afiliação produz motivação e a necessidade de ser querido e considerado popular. Essas pessoas gostam de trabalhar em equipe.

McClelland diz que a maioria das pessoas exibe uma combinação dessas características. Algumas apresentam uma dessas necessidades motivacionais de forma mais acentuada, e essa mistura motivacional ou de necessidades consequentemente afeta seu comportamento e estilo de trabalhar ou de gerenciar. McClelland sugere que uma forte motivação por afiliação diminui a objetividade do gerente, porque a necessidade de ser querido afeta a sua capacidade de tomada de decisões.

Uma motivação pela autoridade mais forte produzirá uma ética de trabalho determinada e um compromisso com a organização. Embora a função liderança atraia esses indivíduos, eles talvez não possuam a flexibilidade necessária, nem as habilidades focadas em pessoas.

Por fim, McClelland defende que pessoas com forte motivação por realização tornam-se os melhores líderes, embora possam exigir muito de suas equipes, na crença de que todos sejam, como ele, *altamente* concentrados na realização, e movidos por resultados, algo que, é claro, a maioria das pessoas não é.

À luz de tudo isso, a fascinação particular de McClelland é pela motivação por meio da realização. Um experimento de laboratório bastante conhecido ilustra um aspecto de sua teoria sobre o efeito da realização na motivação das pessoas. McClelland sugeriu por meio desse experimento que embora a maioria das pessoas

não possua uma forte motivação baseada na realização, aqueles que a possuem demonstram um comportamento consistente no estabelecimento de objetivos.

Foi pedido a um grupo de voluntários que atirassem argolas de forma a encaixá-las em pinos, como nos jogos que se vê em quermesses. Não foi estipulada uma distância para o arremesso, e a maioria das pessoas jogou as argolas de distâncias arbitrárias e aleatórias, às vezes, de perto dos pinos, às vezes, de bem longe deles. Contudo, um pequeno grupo de voluntários, que McClelland sugeriu ser de pessoas fortemente motivadas por realização, tomou alguns cuidados e mediu e testou distâncias, de modo a produzir um desafio ideal: não muito fácil e não impossível. Existe um conceito similar na biologia, conhecido como princípio da sobrecarga, normalmente aplicado a exercícios de condicionamento físico. Para desenvolver condicionamento físico e/ou força, o exercício deve ser suficientemente exigente para aumentar o nível e esforço suportável, mas não tão exigente a ponto de causar dano ou lesão. McClelland identificou, na abordagem das pessoas motivadas por realização, essa mesma necessidade de desafio equilibrado.

David McClelland comparou as pessoas motivadas por realização com apostadores e valentões e pôs fim à pressuposição de que aqueles que buscam realização gostam de correr grandes riscos. Pelo contrário. Indivíduos motivados por realização estabelecem objetivos adequados ao seu esforço e habilidade, considerados alcançáveis. Essa mentalidade determinada e voltada para resultados está quase sempre presente no caráter de pessoas e empresários bem-sucedidos da área de negócios.

McClelland sugeriu outras características e atitudes de pessoas motivadas por realização:

- A realização em si é mais importante que a recompensa material ou financeira.
- Alcançar o objetivo ou realizar a tarefa produz maior satisfação pessoal do que receber elogio ou reconhecimento.
- A recompensa financeira é considerada uma medida de sucesso, não um fim em si mesma.
- A segurança não é considerada um motivador de importância, nem o status.
- O *feedback* é essencial, pois ele permite que se meça o sucesso não por meio de elogio ou de reconhecimento (a implicação aqui é que o feedback deve ser confiável, quantificável e factual).
- Pessoas motivadas por realização estão constantemente à busca de melhorias e de formas melhores de se fazer as coisas.
- Pessoas motivadas por realização preferem trabalhos e responsabilidades que satisfaçam naturalmente suas necessidades, ou seja, que ofereçam flexibilidade e oportunidade de estabelecer e alcançar objetivos, como as áreas de vendas e gerenciamento de negócios e posições empresariais.

McClelland acredita firmemente que as pessoas que fazem as coisas acontecerem e que obtêm resultados são aquelas motivadas por realização, que isso se estende à obtenção de resultados por meio da organização de outras pessoas e recursos, ainda que, conforme afirmado anteriormente, elas costumem exigir

demais de suas equipes, pois priorizam a realização do objetivo em relação aos variados interesses e necessidades da equipe.

TRÊS CONCEITOS DO COMPORTAMENTO HUMANO

Tão logo o líder tenha compreendido a importância fundamental do princípio da motivação positiva fica relativamente fácil criar aplicações específicas desse princípio. Mas três importantes conceitos do comportamento humano devem ser incluídos em todas essas aplicações. Primeiramente, todo mundo deve ser incluído e informado em todas as fases de um empreendimento, a cada passo do caminho. O importante é o trabalho em equipe, não a hierarquia ou a cadeia de comando. Segundo, as pessoas devem ser tratadas como indivíduos. Suas ideias e sugestões devem ser reconhecidas e tratadas com respeito. Terceiro, o desempenho superior deve ser esperado, encorajado, reconhecido e recompensado. E as recompensas devem vir rapidamente, não apenas no final do ano ou na festa de despedida daquele que se aposenta.

É comum que uma nota pessoal ou uma ligação telefônica do líder para um integrante com alto desempenho signifique tanto quanto um bônus em dinheiro, muito embora a nota e o dinheiro juntos certamente provoquem mais impacto. Seja qual for o caso, o propósito é criar um senso de inclusão e um reforço positivo. Por muitos anos, nas grandes empresas organizadas de maneira tradicional, havia uma sensação básica de desconexão. As pessoas se sentiam como simples números, perdidas entre milhares, verdadeiras engrenagens humanas numa gigantesca máquina impessoal. Não é surpresa que, nessas organizações, os empregados estivessem prontos a ficar com frequência em casa, alegando doença, ou que tendessem a aumentar o tempo dos intervalos, ao longo do dia, em vez de ficarem em suas mesas. Se um empregado sente-se assim hoje em dia, uma conclusão é óbvia: a empresa em que ele trabalha tem uma liderança ruim. Os objetivos da organização não se tornaram os objetivos das pessoas que a integram e nenhum empreendimento é capaz de alcançar sucesso nessa situação.

TRABALHO EM EQUIPE É FUNDAMENTAL

Os mestres em liderança de hoje envolvem os integrantes da equipe em todos os aspectos de seus negócios. Não é mais apenas uma questão de dar ordens de cima para baixo. Os líderes eficientes sabem que os integrantes da equipe são mais do que capazes de tomar decisões importantes sozinhos, e que delegar-lhes poder para tomar essas decisões é uma forma vital de motivação positiva.

Como explicou um executivo de uma editora de médio porte, “se eu disser às pessoas como elas podem melhorar, elas podem levar a frase a sério ou não. Se não disser da maneira correta, existe até a possibilidade de elas se sentirem insultadas. Mas se eu lhes perguntar como eu mesmo posso melhorar, elas se sentirão lisonjeadas. Se eu colocar as sugestões delas em prática, ficarão muito orgulhosas, e se, mais uma vez, eu lhes perguntar como posso fazer ainda melhor, então eu terei a atenção delas. Essa é a hora de eu finalmente fazer minhas próprias sugestões sobre o que elas também podem fazer. Somente depois de eu fazer com que todos os integrantes da equipe se sintam como líderes é que posso eu mesmo ser um líder mais eficiente”. Portanto, ande por aí, diga olá e conheça cada

integrante da equipe. Acima de tudo, reconheça um trabalho bem realizado. Não seja o pai de poucas palavras e nenhum incentivo com o qual muitas pessoas infelizmente cresceram. Esse tipo de postura é algo doloroso para uma criança e continua doloroso na vida adulta.

Simplemente, as pessoas não querem que lhes falem apenas quando não estão se saindo bem; precisam que lhes falem quando estão indo bem. Precisam de elogio. Precisam de comemoração. Existem literalmente dezenas de técnicas de se celebrar o esforço no trabalho e o sucesso. Um executivo de uma rede de televisão a cabo de Nova Orleans faz um esforço consciente para usar tantas dessas técnicas quanto possível. Como ele mesmo descreve, “fazemos brincadeiras durante nossas reuniões mensais para reforçar nossa mensagem e manter nossos objetivos bem evidentes. Também temos comemorações. Já usamos até mesmo fogos de artifício. Trouxemos palestrantes e concedemos prêmios para promover a excelência pela qual batalhamos. Distribuímos dinheiro nas reuniões de funcionários – qualquer coisa para fazer com que as pessoas se envolvam e permaneçam animadas”.

Dez perguntas que os líderes devem fazer à sua equipe

1. Qual é o objetivo principal de nossa empresa?

Os integrantes da equipe ficarão mais motivados se entenderem o objetivo principal de sua empresa. Faça perguntas para determinar o nível de clareza que eles têm em relação aos princípios, às prioridades e à missão da companhia. Esses conceitos são de um nível superior ao de objetivos. Como destacou Marshall Goldsmith, autor da área de negócios, quando objetivos de curto prazo se tornam uma obsessão, eles podem causar mais mal do que bem. A missão de uma empresa é sua filosofia básica e sua razão de ser; não se trata apenas de objetivos financeiros para o trimestre seguinte.

2. Que obstáculos impedem os integrantes da equipe de produzir resultados melhores?

Inclua perguntas sobre os obstáculos à motivação, que os integrantes da equipe têm de contornar em seu trabalho. A empresa deve eliminar práticas que comprometem a motivação.

3. O que realmente motiva sua equipe?

É comum presumir que todas as pessoas se motivam com as mesmas coisas. Na verdade, somos motivados por uma enorme gama de fatores. Inclua perguntas que permitam descobrir o que realmente motiva os integrantes de sua equipe, incluindo prêmios em dinheiro, status, reconhecimento, competição, estabilidade no emprego – e o medo.

4. Os integrantes da equipe sentem que têm poder?

Os integrantes da equipe sentem que seu cargo lhes dá poder e autonomia para buscarem as próprias soluções? Ou recebem uma lista de tarefas para realizar e simplesmente ouvem o que deve ser feito?

5. Houve mudanças recentes na empresa que possam ter afetado a motivação?

Sua empresa passou recentemente por um processo de demissão em massa, impôs um congelamento nas contratações ou perdeu uma quantidade significativa de pessoas em posições importantes? Isso terá um efeito sobre a motivação. Colete informações entre os integrantes da equipe sobre medos,

pensamentos e preocupações relacionados a esses eventos. Ainda que sejam infundados, trate-os com respeito e honestidade.

6. Quais são os padrões de motivação de sua empresa?

Quem é mais motivado e por quê? Que lições você pode aprender a partir dos exemplos de grande e pequena motivação observados em sua empresa?

7. Os objetivos dos empregados estão alinhados com os objetivos da empresa?

Primeiro, a empresa precisa definir como deseja que os indivíduos gastem mais produtivamente seu tempo. Segundo, isso precisa ser comparado com a maneira como os indivíduos estão gastando seu tempo. Você pode descobrir que a equipe está altamente motivada – mas na direção errada.

8. Como os integrantes da equipe se sentem em relação à empresa?

Eles se sentem seguros, leais, valorizados? Ou sentem-se explorados, que são dispensáveis e invisíveis? Pergunte-lhes o que melhoraria sua lealdade e seu comprometimento.

9. Qual o nível de envolvimento dos integrantes da equipe com o desenvolvimento da empresa?

Eles ouvem e são ouvidos? São consultados? E, quando são consultados, a opinião deles é levada a sério? Há oportunidades regulares para darem *feedback*?

10. A imagem interna da empresa é coerente com sua imagem externa?

Sua empresa pode se apresentar ao mundo como “a companhia aérea que cuida de você”, “a empresa da tecnologia do futuro” ou “a cadeia de hotéis familiares”. Mas se você não espelhar essa imagem para dentro da empresa, no modo como trata os integrantes da equipe, então, talvez tenha alguns problemas de motivação. Descubra que disparidade os integrantes da equipe veem entre a imagem externa da companhia e a imagem que têm pelo lado de dentro.

RESPEITO E ADMIRAÇÃO CONSEGUEM MUITA COISA

Como líder, uma de suas principais responsabilidades é fazer com que os integrantes de sua equipe saibam que você os respeita, os admira e quer ajudar cada um a alcançar seu potencial pleno. A motivação positiva é a melhor maneira de transmitir essas mensagens. Os passos de ação mostrados a seguir incluem um exercício no qual você deverá fazer uma lista das técnicas motivacionais que pode implementar em seu papel de liderança. Certifique-se de preenchê-la completamente. Assim que tiver feito isso, comece imediatamente a colocar suas ideias em prática.

PASSOS DE AÇÃO

1. Suponha que você vai falar para um grupo de pessoas sobre encarar um sério desafio físico. Pode ser correr a maratona ou participar de uma prova de dez quilômetros, escalar uma montanha ou construir uma casa. Como você se expressaria para motivá-los a realizar essa atividade? Tome nota dos tipos específicos de desafio que essas pessoas podem enfrentar. Depois, escreva uma mensagem breve planejada para maximizar a motivação da equipe para a tarefa.
2. Reflita sobre o seu passado e procure se lembrar de uma situação na qual seu próprio desejo de ser grande tenha se sentido realizado em resposta a uma motivação positiva. Qual foi a forma exata da motivação? Como você se sentiu naquele momento? Você ainda se sente daquela forma? Tente descrever seus sentimentos da maneira mais vívida possível.
3. Com base nos ensinamentos deste livro, faça uma lista de todas as técnicas de motivação positiva que você pode colocar em prática no seu cargo de liderança. Tome nota daquelas que você pratica atualmente e das que não realiza. Depois, crie um plano de ação para incorporar *todas* as ferramentas à sua rotina.

Mentoria que faz diferença

“A maioria dos grandes desafios é mais bem enfrentada por meio de uma série de objetivos intermediários.”

DALE CARNEGIE

Até este ponto, falamos sobre como motivar os outros, sobre os limites da motivação negativa e sobre os muitos benefícios das abordagens mais positivas. Nosso foco tem sido exclusivamente em como um líder pode usar esses princípios para motivar outras pessoas. Deve ficar claro, porém, que a maestria na liderança também inclui a capacidade de motivar a si mesmo.

OBJETIVOS BEM DEFINIDOS

Dale Carnegie tinha muito a dizer sobre o processo de automotivação e identificou muito claramente a ferramenta mais importante para realizar isso. Essa ferramenta é a criação de objetivos claros, realistas e dignos. Não é exagero dizer que o estabelecimento de objetivos é a fórmula mágica para a máxima automotivação. Com objetivos bem definidos, seu potencial pleno entra em ação e praticamente qualquer objetivo baseado na realidade pode e será alcançado. Na ausência de tais objetivos, porém, muito pouco pode ser realizado, sendo que a maior probabilidade é que nada se realize.

Os objetivos nos dão algo em que atirar. Eles concentram nossos pensamentos e esforços. Também nos dão condições de acompanhar nosso progresso e de medir nosso sucesso. Assim, como líder, você simplesmente deve fazer do estabelecimento de objetivos a sua principal prioridade. Você deve estabelecer objetivos que sejam, ao mesmo tempo, desafiadores e também alcançáveis, claros e também mensuráveis. Esses objetivos devem tomar a forma de planos de curto prazo assim como de objetivos de longo prazo. Quando mestres em liderança alcançam um objetivo, eles reservam um momento para desfrutar daquilo que alcançaram, mas também seguem rapidamente para o próximo objetivo, incentivados, fortalecidos e energizados por aquilo que já realizaram. Isso é uma arte a ser dominada.

Eugene Lang: exemplo de estabelecimento poderoso de objetivos

Um exemplo expressivo de estabelecimento poderoso de objetivos vem de um filantropo nova-iorquino chamado Eugene Lang. Tal como muitas outras pessoas, Lang não estava satisfeito com a situação da educação pública em sua comunidade. Diferentemente de muitas pessoas, porém, Lang estabeleceu um importante objetivo pessoal de fazer alguma coisa em relação a esse problema. O plano para alcançar esse objetivo incluía a criação de objetivos para os alunos que ele queria ajudar. Eugene Lang anunciou seu plano num discurso de colação de grau de uma classe do sexto ano do equivalente ao ensino fundamental na cidade de Nova York. Estatisticamente, as crianças desse grupo tinham poucas chances de chegar ao ensino médio, quanto mais entrar numa universidade.

No final de seu discurso, porém, Lang fez uma declaração surpreendente: “Garanto que todo aluno desta sexta série que completar o ensino médio terá o dinheiro necessário para frequentar uma faculdade: sem cláusulas extras, restrições ou outras condições”. Assim ele estabeleceu objetivos e liderança em graus máximos. Eugene Lang tinha um objetivo e, a partir dele, estabeleceu outros para todo um grupo de jovens. Objetivos claros e poderosos –, mas alcançáveis num sistema público de educação tão marcado por fracassos? Somente o tempo poderia dizer. O resultado foi que dos 54 alunos do grupo mais de 90% obtiveram o diploma do ensino médio, em escolas normais ou por meio de cursos supletivos, e 60% deles cursaram uma universidade. É claro que essa surpreendente taxa de sucesso não aconteceu apenas por causa do incentivo financeiro.

Eugene Lang garantiu que os alunos tivessem aconselhamento e apoio por todo o percurso. Dezenas de vidas foram transformadas por causa da desafiadora meta estabelecida por Lang para si mesmo, assim como pelos objetivos que ele criou para os alunos. Sonhos impossíveis transformaram-se em realidade tangível. Como coloca o autor Napoleon Hill, “objetivo é um sonho com prazo de conclusão”. Pessoas que estabelecem objetivos desafiadores, mas alcançáveis, têm uma compreensão sólida do futuro. Elas realizam coisas extraordinárias. Tornam-se mestres em liderança.

Nos passos de ação apresentados no final deste capítulo você encontrará exercícios que o ajudarão a identificar seus objetivos de curto, médio e longo prazo, bem como a avaliar seu progresso pelo caminho. Não deixe de fazê-los assim que puder.

O QUE É PRECISO PARA ENCONTRAR UM MENTOR

Temos enfatizado a importância de motivar os outros e vimos como o estabelecimento realista de objetivos é essencial para os líderes motivarem-se a si próprios. Visando o equilíbrio deste capítulo, analisaremos outra estratégia motivacional que merece muito de nossa atenção. Trata-se do processo de mentoria – vamos abordar tanto a questão de como encontrar um mentor quanto a de como de tornar-se um.

Como diz o antigo ditado, “quando o pupilo estiver pronto, o mestre aparecerá”. Isso pode ser realmente verdade, mas há outro provérbio que talvez seja até mais velho, que diz: “Os céus ajudam a quem se ajuda”. Encontrar um mentor e ser um mentor pode, até certo ponto, ser algo que venha a acontecer naturalmente no transcorrer da carreira de um líder, mas o processo pode ser grandemente apressado por meio de conscientização, foco e um trabalho de coleta de dados.

Pode tomar um pouco de seu tempo no início, mas é um tempo bem gasto e que também pode ser bastante divertido. Neste exato momento, vamos ver o que é realmente necessário para encontrarmos um mentor ou, para colocar de outra forma, vamos deixar bem claro o que o processo não deve envolver. Encontrar um mentor não significa simplesmente identificar alguém muito bem-sucedido e tentar copiá-lo. Como disse o CEO de uma grande empresa de soft ware, “todo ser humano é como um floco de neve, uma impressão digital ou uma sequência de DNA: todos nós somos singulares. Nunca encontraremos alguém exatamente igual a nós”. Encontrar um mentor não significa simplesmente personificar alguém. Para encontrar um mentor, devemos olhar para além da superfície, na direção da verdade essencial da pessoa que realmente somos.

Quando tudo estiver ajustado nesse nível básico, a verdadeira experiência de mentoria pode se iniciar. Bill Gates é um dos indivíduos mais ricos do mundo. Mas vejamos o que poderia envolver o simples ato de copiar a vida de Bill Gates. Ele abandonou a universidade. Assim, se você fosse um jovem estudante e estivesse um pouco cansado de ficar até altas horas preparando trabalhos, poderia considerar a ideia de viajar para o Vale do Silício e fazer fortuna. Afinal de contas, foi isso o que Bill Gates fez, e você o escolheu como seu mentor e modelo.

Mas as coisas não são assim tão simples. Bill Gates estava matriculado em Harvard, no curso de matemática. Ele certamente era talentoso em matemática, mas não levou muito tempo para que percebesse uma coisa muito importante: outros alunos de Harvard eram significativamente mais talentosos que ele. A razão fundamental de Gates ter saído de Harvard não foi a pressa de fazer fortuna. Ele saiu porque tinha uma personalidade bastante agressiva e competitiva. Ele percebeu que não poderia ser o melhor em sua arena e começou a se cansar de jogar contra os futuros Michaels Jordans do mundo da matemática.

Assim, pegou sua bola e foi para casa. Foi isso o que Bill Gates fez, mais ou menos junto com provavelmente dezenas de outras pessoas das quais você nunca ouviu falar, indivíduos que certamente nunca se tornarão uma das pessoas mais ricas do planeta. Elas provavelmente fizeram a mesma coisa: desistiram. Se você optar por desistir no meio de alguma coisa porque, afinal de contas, foi isso o que Bill Gates fez, então precisa saber que Bill Jones fez isso e hoje grelha hambúrgueres numa chapa de lanchonete. E que Bill Smith também fez isso e hoje é empacotador de supermercado.

Portanto, é preciso ter muito cuidado na escolha de um mentor. Assim que a escolha for feita, você precisa perguntar a si mesmo: “Sou realmente assim? É isso o que realmente quero ser?”

É essencial pesquisar um bom mentor

Quando for selecionar um possível mentor, não se limite às pessoas sobre as quais lê nos jornais. Faça alguma pesquisa. Concentre sua atenção em pessoas da sua área de trabalho que compartilham suas preocupações e tenham enfrentado as mesmas questões que você enfrenta hoje. A boa notícia é que a revolução tecnológica tornou tudo isso muito mais fácil de se fazer do que em qualquer outra época.

A internet é o maior instrumento de pesquisa já inventado e o e-mail é a forma ideal de fazer contato com possíveis mentores selecionados. Não seja acanhado quanto a isso. Os e-mails são infinitamente menos invasivos do que ligações

telefônicas e, se forem abordadas de modo respeitoso e educado, a maioria das pessoas bem-sucedidas gostará muito da oportunidade de compartilhar o que aprendeu. Lembre—se: quando o pupilo está pronto, o mestre aparece. Portanto, prepare-se.

Embora encontrar um mentor seja essencial à maestria na liderança, especialmente no início de sua carreira, ser mentor também é altamente recompensador e benéfico. Diante disso, seja voluntário para dar aulas dentro do seu campo de especialização. Envolver-se com as escolas que você frequentou. Espalhe seu nome pelo mundo escrevendo artigos ou dando palestras. Fazendo isso, aqueles que procuram um mentor terão mais facilidade para encontrá-lo. Também existem muitas organizações dedicadas a reunir mentores e mentoreados em potencial. Mais uma vez, a internet é uma ótima maneira de fazer essa pesquisa.

Interesse-se por outras pessoas

Existe um número praticamente infinito de maneiras de dizer “eu me importo com a comunidade e com as pessoas que fazem parte dela e quero dispor do meu tempo para ajudar”. Isso não é simplesmente altruísmo. Como líder e mentor, existem muitas oportunidades para você. Dale Carnegie entendia isso muito bem. Ele escreveu: “Se você quer que as pessoas gostem de você, se quer ajudar os outros, se quer que alcancem sucesso como você quer sucesso para si mesmo, mantenha este princípio em mente. Interesse-se sinceramente pelas pessoas”. E não há dúvidas de que Dale Carnegie praticava o que pregava.

Quando J. Oliver Crom, hoje ex-presidente da Dale Carnegie & Associates, encontrou-se pela primeira vez com Dale Carnegie, não estava bem certo do que deveria esperar.

“Sr. Carnegie, estou muito feliz em conhecê-lo” disse Crom. “Oh, por favor, me chame de Dale” foi a resposta de Carnegie. “Sr. Carnegie soa muito formal. Você nasceu em Alliance, Nebraska. Certo?” completou ele.

Crom concordou, um pouco confuso.

“Então me diga, ainda estão por lá aquelas mesmas pessoas maravilhosas que viviam em Alliance quando eu vendia naquela região, muitos anos atrás? Por favor, fale-me sobre as pessoas de lá, conte-me mais sobre você mesmo. Isso vai me ajudar e talvez ajude você também” inquiriu Dale Carnegie.

Como era de se esperar, isso significou muito para aquele jovem vindo de Nebraska. É simplesmente natural que as pessoas se saiam melhor pessoal e profissionalmente quando sabem que alguém de boa vontade está prestando atenção, quando sabem que aquela pessoa se importa com elas e está pronta para ajudar, se for necessário. Por outro lado, se achar que está vivendo num vácuo, você não se sentirá motivado a viver no seu melhor. Se uma final do campeonato de futebol é jogada num estádio vazio, ainda haverá jogo, mas o comprometimento e o desempenho com certeza serão bem diferentes.

Mentorear é uma maneira de levar os desafios diários para um estádio cheio em dia de jogo final. Para um líder, encontrar um mentor e ser um mentor não é apenas uma opção ou um aspecto secundário; é um componente essencial do desempenho máximo.

ADMIRAÇÃO E SIMPATIA: VOCÊ PODE SER UM MENTOR?

Embora uma pessoa admirada não tenha de ser sempre simpática, no ambiente organizacional as pessoas respeitam e apreciam o executivo que assume a responsabilidade de tomar decisões difíceis e arca com as consequências espinhosas delas. Gerentes que correm atrás da fama e buscam apenas glória normalmente são detectados rapidamente e, mais cedo ou mais tarde, postos para fora.

Ainda que uma pessoa simpática sinta-se vulnerável quando compartilha seus pensamentos reais com o grupo, líderes natos compartilharão seus pensamentos e serão honestos em relação aos prós e contras de cada questão. As pessoas admiram líderes não apenas por sua ascendência providente, mas também por seu rigor e cuidado equilibrado.

É preciso perceber que as pessoas admiram aqueles líderes corajosos que não só tentam atuar discretamente, mas que pensam nos benefícios reais de suas decisões para a companhia. Gerentes corporativos egoístas, que colocam a própria carreira e ou ganho pessoal à frente dos objetivos da corporação, caem em desgraça com o passar do tempo e são eliminados.

Alguns executivos dispõem-se mais que outros a assumir a responsabilidade pelos fracassos e dar os passos difíceis que suavizam a situação. Outros simplesmente fogem e colocam a culpa em terceiros. Os primeiros formam bons tutores. Os outros podem estar, eles mesmos, precisando de mentores.

Otimize os problemas

Pode ocorrer que, de vez em quando, o CEO de uma empresa precise assumir a culpa por ações de subordinados das quais não estava plenamente ciente. Isso aconteceu em diversas dissoluções de empresas nos últimos anos. Ainda que o líder de uma empresa não esteja pessoalmente envolvido, ele deve aceitar a responsabilidade e cuidar do problema de modo a realizar as mudanças. Ser o capitão do navio é uma maneira de obter a estima e o respeito dos colegas e empregados. Isso é o que realmente significa ser admirado no trabalho.

Alguém realmente consegue gostar de você? Alguém pode realmente aprender com você? Você consegue ter uma dessas coisas sem a outra?

Você realmente gosta de mim, não é?

A decisão de despedir colegas e assumir a responsabilidade pelos erros de outra pessoa é bastante difícil. Mas a disposição de melhorar a situação e colocar seu próprio pescoço em risco é uma decisão nobre que muitos executivos simplesmente prefeririam evitar. A maioria joga a toalha, desaparece e reaparece alguns anos depois, pouco antes de outro escândalo grande e caro.

O resumo é que as pessoas procuram mentores (e líderes) que sejam honestos, ousados e que defendam a integridade. Acionistas e empregados preferem engolir surpresas desagradáveis transmitidas por gerentes eloquentes e amigáveis. Projetos complexos bem explicados e defendidos por executivos admirados obtêm maior adesão dos acionistas do que aqueles empurrados por administradores insolentes e arrogantes.

Maus meninos acabam em último lugar

Lembre-se de episódios como a bolha das empresas pontocom, o colapso da Enron e a, ainda mais recente, crise imobiliária norte-americana. A vida é um

bumerangue real e as pessoas que gostam de agir sem misericórdia e fazer com que as pessoas comuns se sintam inúteis terminam provando seu próprio veneno mais adiante na estrada.

Você se lembra de Al “Motosserra” Dunlap, da empresa Sunbeam? Pode ser que não, o que já significa alguma coisa. Depois que ele cortou drasticamente a folha de pagamento da empresa, como se não houvesse amanhã, os acionistas perceberam que havia prometido coisas que não poderia entregar e ele foi rapidamente dispensado. A revista *Time* escreveu em 1998: “A queda no preço das ações da Sunbeam e os problemas por trás disso levaram o conselho da empresa a demitir o homem cujo nome é sinônimo de demissão”. Que ironia! E o que dizer dos executivos da Bear Stearns, Lehman, AIG e todo o resto?

Não estamos aqui aconselhando que deixe as pessoas tirarem proveito de você. Simplesmente evite ser cruel e insensível às consequências pessoais das decisões de negócios. O mundo é pequeno e você precisa garantir que conseguirá dormir à noite sem se sentir assombrado pela culpa.

Outra coisa é bastante certa: a simpatia é definitivamente um fator de sucesso. Líderes empresariais com projetos assombrosos e não concluídos (e ao mesmo tempo imersos em tempos econômicos difíceis) teriam se saído melhor se tivessem lembrado que seus maiores aliados são as pessoas que geram os resultados e que carregam o peso das decisões tomadas na sala de reuniões.

O sucesso deriva do quão bem essas pessoas são motivadas e mentoreadas pelo caráter ousado do executivo e pela compaixão que ele demonstra por aqueles que são impactados por suas decisões. Não nos esqueçamos disso.

UM ÚLTIMO PONTO SOBRE A MENTORIA

Um último ponto sobre a mentoria merece toda nossa atenção: acredite se quiser, mas você não precisa escolher seus mentores entre as pessoas com quem se encontra ou tem contato, ou entre pessoas que estejam vivas. Como líder, você precisa aprender a imaginar e internalizar a sabedoria de indivíduos que você admira, independentemente da época em que viveram ou do idioma que falavam. Se você se vir diante de questões financeiras prementes, leia a biografia de alguém como Andrew Carnegie ou Henry Ford.

Descubra quais estratégias e táticas ajudaram essas pessoas a começar humildes e alcançar o pináculo do sucesso financeiro. Então, assim que tiver descoberto os fatos sobre seus mentores históricos, imagine o que eles lhe diriam se você fosse até eles em busca de conselho sobre sua situação. Isso pode se tornar literalmente uma forma de meditação, na qual você fecha os olhos e imagina que está conversando com um mentor do passado.

Os passos de ação, a seguir, trazem mais informações sobre como tratar desse assunto. O primeiro passo, porém, é perceber que literalmente qualquer pessoa pode ser seu mentor, contanto que você separe tempo para descobrir os fatos sobre a vida dessa pessoa e as ferramentas que ela usou para alcançar o sucesso.

PASSOS DE AÇÃO

1. É mais proveitoso trabalhar de trás para a frente quando estiver criando seus objetivos. Em outras palavras, comece com os objetivos de longo prazo. Faça uma lista de, pelo menos, cinco objetivos que você gostaria de alcançar no final de sua vida. Tente defini-los da maneira mais específica possível. Por exemplo: não escreva simplesmente que você quer viajar. Faça uma lista de destinos específicos. Depois, pare por algum tempo e identifique, pelo menos, cinco dos seus objetivos de médio prazo (coisas que levem de 2 a 10 anos para serem realizadas) e cinco dos seus objetivos de curto prazo (coisas que exijam menos de 2 anos para se realizarem). Assim que tiver feito isso, estabeleça prazos para cada um deles e comece a agir. Lembre-se: para alcançar o sucesso é preciso dar um passo por vez.
2. Faça uma revisão de vida e tome nota de quaisquer mentores que o tenham afetado positivamente. Escreva o nome desses mentores, juntamente com as realizações ocorridas em resposta ao encorajamento deles. Então, se você ainda não o fez, reserve algum tempo para escrever para eles, de modo que eles saibam o quanto afetaram sua vida. Expressar gratidão é uma maneira poderosa de atrair coisas ainda maiores para sua vida.
3. Reserve algum tempo para pensar num mentor. Encontre um lugar confortável onde você possa se sentar por, pelo menos, 15 minutos sem ser perturbado. Talvez você queira ouvir uma música suave e tranquila, ou simplesmente ficar sentado em silêncio. Para começar, faça uma lista dos critérios que você procura num mentor. Então, firme o compromisso de se conectar com esse mentor perfeito. Respire fundo algumas vezes e aquiete sua mente. Sente-se calmamente até que nomes, rostos, imagens ou ideias comecem a vir à sua mente. Se isso não acontecer, leia novamente sua lista de critérios e acalme-se novamente. Se não obtiver uma imagem imediata, não se preocupe. Durante a semana, alguém lhe virá à mente. Mais uma vez, se isso não acontecer, talvez você queira fazer uma pesquisa na internet, ler biografias ou autobiografias. Tenha confiança de que seu compromisso de encontrar um mentor será suficiente para conduzi-lo na direção correta.
4. Pense em pessoas de sua convivência com as quais você sente que tem uma ligação e para quem seria um prazer ser mentor. Registre esses nomes e anote maneiras de chegar até elas e iniciar o processo.

As marcas do talento na liderança

*“Não se interesse apenas pelas pessoas aparentemente importantes de sua vida.
É bem provável que elas já tenham atenção suficiente.”*

DALE CARNEGIE

Você já parou para pensar que o cachorro é um dos únicos animais que não precisa trabalhar para viver? Uma galinha precisa botar ovos, uma vaca precisa dar leite e um canário precisa cantar. Mas um cachorro ganha a vida dando nada além de amor. Eles são a luz e a alegria da vida de muitas pessoas. Como companheiros, estão sempre muito interessados em você e o amam de maneira incondicional. Não importa como está o seu humor ou como você encara a vida: seu cachorro está sempre pronto para saudá-lo com pulos de alegria e latidos de êxtase simplesmente por vê-lo.

Os cachorros não leem livros de psicologia. Eles não precisam fazê-lo. Por algum instinto divino, eles sabem que você pode fazer mais amigos em 2 meses demonstrando interesse genuíno por outras pessoas do que conseguiria em 2 anos tentando fazer com que as pessoas se interessassem por você. Vale a pena repetir esse truísmo: você pode fazer mais amigos em 2 meses se interessando pelos outros do que conseguiria fazer em 2 anos tentando fazer com que os outros se interessassem por você.

Contudo, todos nós conhecemos pessoas que passam pela vida tentando fazer com que as pessoas se interessem por elas. Naturalmente, isso não funciona. As pessoas não estão interessadas em você. Não estão interessadas em mim. Elas estão interessadas nelas mesmas.

O assunto que discutiremos neste capítulo é como reconhecer talento não apenas nos outros, mas primeira e fundamentalmente em você mesmo. Essas são características que os verdadeiros líderes trazem para qualquer coisa que fazem, seja uma tarefa em particular, ou para um determinado cargo, uma organização ou na família.

COMUNIQUE!

Um líder fala como um líder. Nem todos falam da mesma maneira, mas todos os líderes possuem certas habilidades de comunicação que os distinguem dos demais

integrantes da equipe. Eles comunicam sua competência de uma maneira profundamente eficaz. Quando os bons líderes falam, as tropas entendem o que eles dizem e estão prontas para agir de acordo com suas ideias.

Pessoas que conseguem se expressar bem são cada vez mais raras, o que torna as habilidades em comunicação ainda mais valiosas. Você é avaliado não apenas por aquilo que diz, mas pela maneira como fala. Quando conduz uma reunião, por exemplo, precisa ser capaz de apresentar suas ideias com clareza e tem de fazê-lo certo, logo da primeira vez. Além do mais, esteja ciente de que, acima e além do conteúdo daquilo que você estiver dizendo, você é a mensagem. Se os integrantes da equipe saírem da reunião com uma impressão positiva de você como ser humano, a informação que você tentou comunicar será fortalecida, especialmente se você a transmitiu de maneira convincente.

Às vezes, é bom pensar na comunicação como um jogo. Para ser bem-sucedido em qualquer jogo, você precisa primeiramente aprender a jogá-lo. Em outras palavras, quais são as regras?

As regras da boa comunicação são muito parecidas com as normas da boa direção no trânsito. Em primeiro lugar, existe a questão de quem está atrás do volante. Falar diante de um grupo é como estar ao volante de um carro cheio de pessoas, ou de um ônibus. Você é aquele que pisa no acelerador ou no freio. Você está no comando e não há muita coisa que seus passageiros possam fazer em relação a isso. Você também deseja intensamente que o passeio seja o mais agradável possível. Portanto, não ande muito rápido nem muito devagar. Não faça com que a jornada dure mais do que o necessário. Se decidir seguir pelo caminho da paisagem mais bonita, certifique-se de que ela seja realmente agradável!

Uma conversa com apenas uma pessoa é mais semelhante a dirigir pela cidade sozinho em seu carro. Os outros motoristas são como seu interlocutor. Você precisa estar ciente da presença dele e de suas necessidades, assim como das suas próprias. Você precisa parar no semáforo quando ele muda para o vermelho e dar a preferência quando for o caso. Você não pode agir como se não houvesse mais ninguém ali. As pessoas que falam sem parar são como os motoristas que querem correr mais do que os outros. Mas andar muito devagar também não é bom. Dirigir com segurança e falar com eficiência exigem uma combinação de autoconsciência e consideração pelos demais. Infelizmente, talvez, as pessoas não precisam tirar carteira de habilitação para começar a falar.

Assim que conhecer as regras da comunicação oral – e começar a segui-las – você precisará dos três recursos básicos apresentados a seguir para se tornar proficiente. Não se trata apenas de técnicas de retórica. São princípios fundamentais de caráter. Eles são a fundação que está por baixo de tudo o que você disser.

O primeiro princípio é a competência. Um líder realmente competente deve ser capaz de realizar literalmente todas as funções em uma organização. Você não pode simplesmente ser especialista em marketing; também precisa conhecer a área financeira, a operacional e tudo o mais. Não há nada mais embaraçoso do que um presidente de indústria automotiva que não sabe como verificar o óleo de um carro, ou um diretor de sistemas que não sabe anexar um arquivo a um e-mail.

O segundo princípio é a clareza. Antes de ser capaz de comunicar sua visão, ela precisa existir muito claramente em sua mente. Líderes fortes têm visões claras quanto ao rumo que sua empresa ou sua indústria devem tomar. Numa escala

ainda maior, eles conseguem ver para onde está indo a economia como um todo e guiar sua empresa de acordo com esse direcionamento.

Criar visão e direção para uma empresa não é algo feito no vácuo. Líderes precisam conhecer as tendências históricas, a situação atual e o que provavelmente acontecerá no futuro.

Assim que os princípios de competência e clareza estão estabelecidos, o processo real de comunicação pode acontecer. É comum as ideias e visões do líder serem novas e claras, mas complexas, e não necessariamente fáceis de serem comunicadas. Contudo, para o líder e sua empresa serem bem-sucedidos, então ele deve aprender a transmitir sua visão.

Competência, clareza e comunicação – os três “C”. Líderes talentosos os dominam naturalmente. Líderes menos talentosos também podem dominá-los por meio de esforço e experiência. A lição importante é: líderes sabem como passar aquilo que está na cabeça (e no coração) deles a todos os integrantes de sua equipe.

Jeff Winston vence um oponente formidável

A experiência de Jeff Winston fez dele um tipo de especialista em todas essas áreas. Dez anos atrás, ele havia acabado de sair da faculdade quando foi fazer uma entrevista em uma das principais revistas dos Estados Unidos. Foi contratado e, durante a década que passou naquela revista, ocupou vários cargos. Primeiramente, foi chegador de informações, depois pesquisador, depois repórter e, finalmente, editor sênior. Agora, foi nomeado editor gerente de uma nova publicação sobre alta tecnologia. Liderar numa nova direção é uma grande oportunidade.

Jeff está orgulhoso de seu novo cargo, mas também sabe que o merece. Nos últimos 10 anos, ele galgou cada um dos degraus da escada. Assim que foi indicado para o cargo de editor sênior na revista informativa, Jeff percebeu que a maioria de seus colegas lhe dava bastante apoio e incentivo. Contudo, sentiu alguma tensão em seu relacionamento com um dos editores, um homem para quem ele mesmo havia trabalhado durante seus primeiros anos na empresa e que agora se reportava a ele. Jeff recorda que ele escrevia bem e era um editor muito talentoso, mas que nunca chegara às posições mais elevadas que achava merecer.

“Quando fui promovido a um daqueles cargos, ele se convenceu de que foi por jogo político em vez de habilidade de minha parte. Ele não me confrontou diretamente, mas várias outras pessoas me disseram o que ele pensava.” Jeff tentou não se perturbar com aquilo, mas, sentia um pouco de raiva do outro editor. Quanto mais pensava naquilo, porém, mais percebia que ele tinha alguma responsabilidade sobre aquilo.

Se o outro não considerava Jeff digno da promoção, talvez isso se devesse ao fato de ele não reconhecer o verdadeiro talento de Jeff. Mas não era responsabilidade dele reconhecer o talento de Jeff. Em vez disso, era responsabilidade de Jeff fazer com que seu talento fosse reconhecido e inquestionável. Com isso em mente, Jeff se esforçou bastante como editor sênior. Ajudou a encontrar e desenvolver histórias. Passou muitas horas conversando com redatores, editores e diretores de arte. Desenvolveu interesse sincero pelas diversas áreas de conteúdo editorial sob sua responsabilidade, incluindo medicina, mídia, religião e estilo de vida. Embora não tenha sido exatamente fácil, ele fez um

esforço especial para trabalhar bem com o homem que havia questionado sua habilidade.

Então, certo dia, 6 meses depois de Jeff ter assumido o cargo de editor sênior, o editor com quem ele tivera problemas entrou em sua sala. Era um homem mais velho que estava na revista havia muito tempo, desfrutando de uma autoridade, a qual não tinha medo de exercer, independentemente do título de seu cargo. Assim, ele simplesmente invadiu a sala de Jeff no final de uma tarde e sentou-se na cadeira à frente da mesa de Jeff.

“Jeff, preciso lhe dizer uma coisa”, disse ele em voz baixa. “Quando você assumiu este cargo, fui totalmente contra. Achava que você era jovem demais, que não tinha experiência e que tudo isso estava acontecendo porque você havia estudado numa das melhores universidades do país. Mas estou realmente impressionado com o interesse que você tem demonstrado no trabalho dos redatores e editores, incluindo a mim mesmo. Já trabalhei com muitos outros editores sêniores e todos usaram o cargo como trampolim. Está claro para mim, porém, que você está realmente comprometido com a função. Todos os dias você mostra esse compromisso e também seu talento.”

Hoje, em seu novo cargo na revista de negócios, Jeff pode lembrar daquele encontro com alguma compreensão. Entende o problema que o levou àquela situação e também pode ver de que maneira seus esforços evitaram uma situação potencialmente difícil. Você precisa levar as pessoas a sério para que elas levem você a sério, diz ele. Quer esteja chegando agora ou assumindo uma nova posição executiva, você precisa mostrar que está entrando em campo em condições iguais às de qualquer pessoa.

EXPRESSE INTERESSE PELOS OUTROS

Este é um princípio básico da filosofia de Dale Carnegie. Expressar interesse pelos outros é a melhor maneira de fazer com que eles se interessem por você. As pessoas simplesmente não conseguem deixar de responder às pessoas que estejam sinceramente interessadas nelas. Esse é um princípio de fundamental importância que os líderes devem procurar nos outros e que eles mesmos devem expressar. Ter interesse genuíno é o talento básico que torna possível a existência de todos os outros talentos. Quando você o tem, não há limite para o quanto você pode seguir adiante. Quando não o tem, é improvável que qualquer de suas outras habilidades venha a ser reconhecida.

Existem muitas maneiras diferentes de expressar interesse pelas pessoas e a maioria delas não exige nada além de um pouco de atenção. Quanto mais alto você subir na escada da liderança, mais importantes se tornam esses hábitos. Mostrar que você se importa com as pessoas não é sinal de fraqueza ou de falta de autoridade de um líder. Pelo contrário, é a prova de verdadeiro talento na liderança. A prova de que você merece estar onde está.

Pode ser algo tão simples quanto usar um tom de voz agradável ao telefone, que diga “estou feliz por ouvir sua voz”. Quando se encontrar pessoalmente com alguém, cumprimente com prazer genuíno. Sorria, aprenda o nome das pessoas, lembre-se deles e certifique-se de pronunciá-los corretamente. Depois de se encontrar com uma pessoa, tome nota por escrito das informações sobre ela o mais

breve possível. Preste atenção em todos aqueles que tiverem esse mesmo tipo de atitude com você. Quando o fizerem, estão não apenas sendo educados, estão mostrando potencial para serem líderes. Acima de tudo, não limite essas expressões de interesse às pessoas ditas importantes.

Por um lado, elas provavelmente já recebem bastante atenção. Por outro, quem é importante hoje muito provavelmente mudará amanhã ou no dia seguinte. Não se esqueça dos assistentes, recepcionistas, mensageiros e todas as outras pessoas que mantêm a organização funcionando. Mais uma vez, quando você vir outra pessoa mostrando esse tipo de consideração, fique de olho nela. Ela pode estar pronta para assumir responsabilidades maiores.

O diretor de operações de uma empresa do ramo de alimentos em Minnesota teve uma experiência interessante nesse assunto. Ele estava na lanchonete da empresa quando, por acaso, ouviu uma conversa entre um gerente de nível médio e um dos chefes do departamento. Parecia que o gerente estava passando por momentos difíceis em sua vida pessoal e que aquilo começava a afetar seu trabalho. O chefe do departamento ouvia com atenção, deixando o homem expressar seus sentimentos o máximo possível. Então, o chefe do departamento fez algumas sugestões bastante práticas e úteis, ao mesmo tempo em que deixava claro que estava pessoalmente preocupado.

Com base nessa conversa, o diretor escolheu o chefe do departamento para tocar uma negociação bastante crítica que se iniciava com um novo consumidor muito importante. Foi um passo decisivo para o chefe do departamento. Também foi uma chance de a empresa fazer uso de talentos que talvez não aparecessem num currículo ou na avaliação anual de desempenho. Demonstrações de interesse como essas são fundamentais na construção de relacionamentos bem-sucedidos, tanto pessoais quanto profissionais. São os momentos em que se diz “você é importante para mim. Estou interessado. Quero saber mais e me importo com isso”. A maioria das pessoas quer experimentar isso, e mestres em liderança garantem que assim aconteça.

Preocupar-se com os outros mantém você positivo

Assim que você iniciar esse processo, ele rapidamente se tornará uma parte natural de seu estilo de liderança. Antes mesmo de você perceber, ao expressar interesse, você se torna naturalmente mais interessado nas pessoas a seu redor. Além do mais, interesse genuíno pelos outros é uma das melhores maneiras de vencer aflições e preocupações que talvez o estejam perturbando. Quanto mais mantiver o foco em outras pessoas, menos pensamentos negativos terá.

Harvey Mackay, autor de livros de sucesso, teve uma longa carreira no ramo de envelopes. Foi nele que aprendeu as lições que possibilitaram que seus livros tão criteriosos. Mackay se lembra de um vendedor que nunca considerou particularmente dinâmico ou bem-sucedido, apesar dos muitos anos de experiência na empresa. Mackay, porém, fala sobre um determinado episódio: “Lembro-me de ouvi-lo me dizer que um de seus compradores havia acabado de ganhar um bebê, uma menina. Diante disso, o vendedor saiu e comprou um presente. Mas para o irmão mais velho, um menino de 3 anos que poderia estar com ciúmes naquele momento, e não para o bebê”.

Mackay continua: “Aquele gesto atencioso e criativo me tocou imediatamente. De uma hora para outra, deixei de vê-lo como um empregado mediano. Hoje ele é

um dos nossos principais gerentes regionais de vendas”.

LIDERANÇA EFICIENTE EXIGE MAIS DO QUE BOM DESEMPENHO

Em contrapartida, um vice-presidente sênior do Bank of America aprendeu da maneira mais difícil a importância de ter interesse genuíno pelos outros. Ele teve um início surpreendentemente rápido numa empresa de investimentos, logo depois de se graduar, no final da década de 1980. Muito antes do que esperava, tinha um grande apartamento em São Francisco e uma Mercedes na garagem. “Achava que tinha tudo e fiz com que as pessoas pensassem assim”, diz ele hoje. “Tinha atitude ante as pessoas, mas assim que a recessão se iniciou em 1990, meu chefe me chamou à sua sala e me disse que eu seria desligado da empresa.”

“Fiquei completamente chocado e destaquei todo o bom trabalho que havia feito para a empresa, mas meu chefe simplesmente balançou a cabeça”, lembra-se o executivo. “‘Não se trata de números’, disse ele. ‘Isso é desempenho, mas não estamos atrás apenas de desempenho. Precisamos de talento em liderança. As pessoas simplesmente não gostam de trabalhar com você. Receio que teremos de nos separar.’ Aquilo me atingiu como uma pedra”, diz o executivo. “Eu me considerava o Sr. Sucesso e, agora, estava sendo despedido bem às portas da recessão. Levei um ano inteiro para conseguir outro emprego.”

Uma história ainda mais dramática é a de um executivo da área de marketing direto que tinha sua própria empresa. “Eu tinha quarenta filiais por todo o país e no Canadá”, diz ele. “Estava em contato constante com meu pessoal dos vários mercados e gostava de fazê-los passar por situações difíceis. Às vezes, dizia a alguém de Atlanta que ele precisava se mudar para Boston ou dizia a alguém de Boston que ele deveria começar a procurar uma casa em Phoenix. Estava completamente embriagado pelo poder.”

Até que, um dia, ele recebeu uma entrega expressa do correio, quarenta envelopes. Dentro de cada um, um molho de chaves. “Toda minha empresa havia se reunido e me abandonado ao mesmo tempo. Saí literalmente do mercado. Levei anos para me levantar, mas sou grato pelo que aconteceu. Eu mereci e, acredite, isso nunca acontecerá de novo.”

PASSOS DE AÇÃO

1. Faça uma lista de cinco pessoas com as quais você tem contato regularmente em sua vida profissional. Podem ser colegas, clientes, fornecedores ou talvez concorrentes. Talvez você nunca tenha considerado essas pessoas particularmente talentosas, mas cada uma delas tem qualidades muito especiais e singulares. Mestres em liderança sabem disso e estão determinados a desenvolver os verdadeiros pontos fortes naturais de cada pessoa ao seu lado. Assim, escreva diante de cada nome, pelo menos, três dos talentos singulares mais fortes de cada uma dessas pessoas.
2. Agora, depois de olhar para os talentos que você encontrou nelas, anote cinco de seus pontos fortes naturais. Ao lado de cada um, descreva uma ocasião específica em que você colocou esses talentos em uso. Talvez você nem mesmo tenha consciência de todos os talentos especiais que possui. Contudo, concentrando-se em situações específicas nas quais você se saiu bem, começará a perceber oportunidades similares quando elas surgirem.
3. Os dois relatos do final deste capítulo são lembretes fortes de que bom desempenho não é tudo o que se espera. Você já viveu situação similar, na qual seu interesse pessoal tenha ofuscado seu interesse por outras pessoas e atrapalhado suas chances de se dar bem? Se isso aconteceu, tome nota e, depois, faça uma lista das coisas que você poderia ter feito para mudar esse resultado. Embora seja fácil dizer aquilo que deveria ter sido feito numa situação passada, revisar erros passados pavimentam o caminho que leva à melhoria.

As quatro qualidades dos mestres em liderança

“A melhor maneira de fazer com que alguém se anime diante de uma ideia é você mesmo se animar. E demonstrar isso.”

DALE CARNEGIE

Ainda que a expressão sincera de interesse pelas pessoas seja um talento fundamental da maestria em liderança, esse talento pode se manifestar de muitas maneiras diferentes, em qualquer ponto de sua carreira. Para começar, existem certos traços bastante claros pelos quais mestres em liderança podem ser identificados, como o modo como eles envolvem outras pessoas, não importando se estão esperando numa recepção para fazer uma entrevista ou trabalhando numa mesa na sala da presidência. Essas qualidades são: otimismo, animação, criatividade e a capacidade de superar obstáculos. Analisaremos uma a uma essas qualidades durante este capítulo e oferecemos sugestões para que elas passem a integrar seu estilo pessoal de liderança.

OTIMISMO

Depois do interesse sincero pelas pessoas, o otimismo é o elemento mais importante do talento da liderança. Não há nada de novo nisso e esse foi o assunto do livro de grande sucesso do psicólogo Martin Seligman. Em seu livro *Aprenda a ser otimista*, Seligman mostrou que uma enorme porcentagem de indivíduos bem-sucedidos compartilhavam de uma característica fundamental: a crença de que as coisas saíam bem. Isso mostra-se mais importante que formação educacional, conexões comerciais ou recursos financeiros. Também é interessante destacar que era mais importante do que estar certo. Os pessimistas podem, às vezes, estar certos em pensar que os esforços terminarão mal, mas essa previsão sobre o futuro só os leva à inatividade no presente.

Os otimistas, por outro lado, se recusam a receber um não como resposta. Eles retornam. Quando as coisas dão errado, não acreditam que erraram, pois é assim que o universo é construído. Em vez disso, veem aquilo como uma pequena falha temporária. Era difícil manter-se otimista no início da década de 1980, época em

que Thomas J. Peters e Robert H. Waterman começavam a trabalhar em seu livro *In Search of Excellence* [Em busca da excelência]. O comércio norte-americano estava levando uma surra dos concorrentes no mundo inteiro e havia uma percepção geral de que talvez nossos melhores dias tivessem passado.

Para Peters e Waterman, porém, aquela era uma oportunidade de ouro para se valer do poder do otimismo. Um número enorme de jornalistas e autores nos dizia como as coisas estavam ruins. O livro *In Search of Excellence*, porém, se concentrava naquilo que estávamos fazendo certo. Os autores procuraram as empresas norte-americanas mais bem-sucedidas em todos os ramos de atuação e documentaram cuidadosamente os passos que aquelas empresas deram na direção do sucesso. O que se revelou foi que a editora que publicou *In Search of Excellence* estava menos otimista do que os protagonistas do livro e seus autores. A primeira tiragem seria de apenas 10 mil exemplares, tão pequena que não justificava a editora fazer publicidade.

Contudo, Peters e Waterman estavam otimistas em relação ao livro e também demonstraram verdadeira maestria em liderança na solução que encontraram para esse problema. Como apenas 10 mil exemplares foram impressos, os autores decidiram que precisavam fazer mais 15 mil cópias xerox do manuscrito e distribuí-las. Foi exatamente o que fizeram, apesar das fortes objeções da editora.

In Search of Excellence se tornou um dos livros de negócios mais vendidos de todos os tempos. Naturalmente, isso aconteceu exatamente porque Peters e Waterman acreditaram nele e agiram de acordo com sua crença otimista.

Otimismo é uma escolha consciente

Um comerciante de produtos eletrônicos de Milwau kee se lembra de conversar com um colega que estava preocupado com a abertura de uma nova loja concorrente do outro lado de sua rua. Durante a conversa, o homem mais experiente destacou alguns pontos interessantes. Primeiramente, levaria pelo menos 6 meses até que o novo comerciante abrisse as portas. Segundo, um negócio bem-sucedido e estabelecido tinha uma enorme vantagem e a primeira loja era exatamente isso havia mais de 10 anos. Já havia muita lealdade e boa vontade em ação.

Sendo assim, por que o comerciante estava tão preocupado, como se os céus estivessem desabando? Não era uma ideia com base na realidade. Era apenas o mais puro e simples pessimismo, um exemplo perfeito de alguém que se conduzia na direção errada. Mestres em liderança acham, sabem e sentem que vão conseguir o emprego. Que vão receber a promoção. Que vão fechar o negócio e que serão mais bem-sucedidos do que no ano anterior, mas não tão bem-sucedidos quanto serão no ano seguinte. É essa a abordagem positiva que você aplica a todas as áreas de sua vida? Se não é, por favor, preste mais atenção e fique otimista: sua atitude vai mudar.

ANIMAÇÃO

A animação é companheira natural do otimismo e, por si só, merece alguma atenção. Por razões que talvez não sejam exatamente claras, as pessoas costumam associar maneirismos sérios ou tristes à inteligência. Talvez presumam que quem parece sério ou preocupado saiba algo que não sabemos. Seja qual for o caso, a

conexão entre melancolia e sabedoria é infeliz e improdutivo e não é compartilhada por ninguém em nenhuma parte do mundo.

Na China, por exemplo, a felicidade está associada à inteligência e à tenacidade, particularmente à medida que as pessoas envelhecem. Uma pessoa que já enfrentou as provações da vida e mantém a habilidade de ser feliz deve ser uma pessoa forte, um sobrevivente, alguém qualificado para liderar. Mestres em liderança consideram que seu negócio é comunicar animação às pessoas de sua vida profissional e pessoal.

A importância disso ficou clara num encontro entre o CEO de uma bem-sucedida companhia de seguros e um gerente de sua organização. Numa reunião particular no escritório, o homem mais jovem parecia preocupado e, até mesmo, aborrecido.

O presidente da empresa perguntou se haveria algum problema e qual seria ele.

O gerente afirmou que receava haver problemas; pois os números de vendas do trimestre estavam bem baixos.

Ele olhou de maneira interrogativa para o CEO, sem saber o que esperar. Para sua surpresa, o homem mostrou-se plenamente controlado e animado.

“Isso é excelente” declarou o presidente. “É muito bom, estou muito feliz”.

O gerente ficou confuso.

“Mas como isso pode ser excelente? Acabei de dizer que os números estão baixos e o senhor parece estar feliz com isso”.

“Isso mesmo, estou feliz. Primeiramente porque já ouvi esse tipo de notícia antes e nunca foi nada além de um problema temporário. A bem da verdade, normalmente isso abre uma oportunidade para mudanças que se mostram muito benéficas a longo prazo. Mas, o que é ainda mais importante, trata-se de uma disciplina pessoal minha sempre reagir com animação às más notícias, ainda que não veja um raio de sol entre as nuvens, pois sei que uma reação agradável maximiza minhas chances de reverter a situação. Sei que o sol está lá, e sei que ele me tornará mais forte e mais bem-sucedido com o passar do tempo. Sendo assim, por que não ficar feliz?” disse o presidente da empresa.

George animadamente promete e cumpre

Vejamos o exemplo de George, um dos executivos mais bem-sucedidos, animado e amante da diversão da América. Como CEO e presidente de uma fabricante de componentes para computadores, George fatura mais de um bilhão de dólares. Pouco depois de iniciar sua carreira na empresa, ele se encontrou com executivos seniores de uma grande compradora de componentes para computadores. Durante essa reunião, esses executivos disseram a George que nunca comprariam componentes de uma organização que ainda não tivesse comprovado sua credibilidade.

George abriu um enorme sorriso. Então perguntou sobre a tecnologia que a grande empresa usava na época. Depois da resposta, com um sorriso ainda maior, prometeu que, dentro de um ano, voltaria com um componente, pelo menos, dez vezes mais avançado do que eles usavam então, e cumpriu a promessa.

Mestres em liderança não só estão preparados para fazer o que é necessário, como também ficam felizes em fazê-lo e vencer o desafio.

Todos nós enfrentamos altos e baixos, alguns bastante sérios, mas o talento de um líder verdadeiro é a capacidade comportar-se positivamente, mesmo quando as

coisas aparentemente estão dando errado. Em resumo, aparentar melancolia não é sinal de inteligência e mostrar animação diante da adversidade certamente não é ignorância. Pelo contrário, é um sinal de maestria na liderança.

CRIATIVIDADE

Um terceiro aspecto do talento na liderança é a criatividade. Podemos definir criatividade como a habilidade de fazer algo de valor maior a partir de algo de valor menor. Para ir além, dizer que é a capacidade de fazer algo de valor a partir do nada. Assim, se alguém estiver irritado e insultar você, transformar a ira da pessoa em amizade pode ser considerado um ato criativo. A animosidade provavelmente não produzirá nada de positivo, mas amigos trabalhando juntos podem fazer milagres.

Uma forma diferente de criatividade acontece quando um sonho é transformado em realidade e se torna um objeto tangível que beneficia talvez o mundo e certamente a nós mesmos. Talvez essa seja realmente a mais alta expressão criativa, já que desejos, pensamentos e sonhos são o fundamento de nossa realidade.

Um rato se torna um ícone famoso

Vamos analisar o processo criativo de um dos verdadeiros fundadores da cultura popular contemporânea. Como acontece com qualquer pensamento ou sonho, é difícil apontar sua origem num mapa, num calendário ou na mente do sonhador. Diz-se que o jovem artista Walter E. Disney encontrou uma família de ratos em seu estúdio e decidiu transformá-los em personagens de desenho. Outra versão diz que Disney não conseguia dormir numa viagem de trem por conta do barulho que a madeira do vagão fazia. Para ele, o som parecia um coro de ratos. Naquele instante teria nascido Mickey Mouse. Ninguém sabe realmente a verdade, mas de uma coisa ninguém duvida: no final da vida, depois de ter construído a Disneylândia e de ter produzido dezenas de filmes, Walt Disney gostava de lembrar às pessoas que um rato dera início a tudo.

O que ele queria dizer, é claro, é que tudo surgiu a partir da ideia de um rato. E se já houve um caso em que alguém criou a partir do nada foi a ideia de, começando com um rato, construir um império empresarial multibilionário. Talvez nem mesmo a palavra *talento* faça jus a esse fenômeno. Talvez genialidade descreva melhor.

CAPACIDADE DE SUPERAR OBSTÁCULOS

A vida de Walt Disney também ilustra um quarto aspecto da capacidade de liderança. É a resistência, a capacidade recuperar-se de reveses e desapontamentos (ou, no caso de Disney, de fracassos completos). Assolado por grandes dívidas, depois do fracasso da empresa de animação Laugh—O-Gram, em Kansas City, Walt Disney se mudou para a Califórnia e foi procurar emprego. Não conseguiu empregar-se, mas não desistiu. Em vez disso, abriu uma nova empresa de filmes com Roy, seu irmão mais velho.

Seus dois primeiros filmes animados não obtiveram sucesso comercial, e Walt Disney chegou a perder os direitos do segundo, por causa de uma decisão

comercial ingênua. Foi então que a família de ratos surgiu, no estúdio ou na madeira que rangia no trem. Mickey Mouse passou a existir. Originalmente, Disney queria chamá-lo de Mortimer, mas sua esposa o dissuadiu da ideia. Assim, talvez ela tenha sido a verdadeira criadora. Seja qual for o caso, Disney criou algo que levou milhões de pessoas, por várias gerações, a seguir seu sonho. Isso é maestria em liderança de um tipo singular, especialmente por seus seguidores terem se divertido tanto. Ter interesse sincero nas pessoas, otimismo, animação, criatividade e a capacidade de superar o desapontamento ou o fracasso são marcas do talento em liderança. Aprenda a reconhecê-las nas pessoas. Procure-as em si mesmo e, se descobrir que não as possui, faça tudo o que estiver ao seu alcance para cultivá-las, a partir de hoje.

O LÍDER ESTABELECE O TOM

Líderes eficientes estabelecem o tom para toda a organização. Não é uma questão de saber mais do que os outros. Muitos líderes não são os maiores especialistas de suas empresas. Liderar significa trabalhar duro, algo que qualquer um pode fazer. Seja a primeira pessoa a chegar ao trabalho e a última a sair. Se puder fazer isso, estará anos-luz à frente da maioria dos gerentes quanto ao respeito que os integrantes de sua equipe terão por você. Aplique o mesmo princípio a todas as suas atividades rotineiras. Se você espera que sua equipe de vendas faça cinquenta ligações por dia, você deve fazer cem ligações. Não é ciência avançada. É simplesmente uma técnica básica de gerenciamento, “lidere sendo o exemplo”.

Ninguém consegue realmente desacreditar líderes que identifiquem como o trabalhador mais esforçado da empresa. E poucas pessoas conseguem igualar seus resultados. Trabalho duro sempre vence talento preguiçoso, e trabalho duro talentoso passa por cima de qualquer coisa. Portanto, acerte seu despertador. Acorde mais cedo.

Fale suavemente (e o menos possível)

Normalmente a melhor maneira de exercer autoridade é simplesmente manter a boca fechada. Muitas pessoas têm o conceito errado de que a pessoa mais esperta da sala é aquela que fala sem parar. Afinal, quem toma conta do microfone deve ser o líder, não é? Bem, não. O verdadeiro líder não é a pessoa que mais fala. É a pessoa que precisa falar menos.

Isso é especialmente verdadeiro em reuniões e apresentações. Quando você estiver numa posição de liderança e quiser projetar uma imagem de confiança e maturidade, concentre-se naquilo que os outros estão dizendo, mas fique em silêncio. Deixe que os outros fiquem sem combustível. Então, quando você falar, suas palavras terão autoridade. Em vez de tomar decisões precipitadas e fazer pronunciamentos apressados, absorva tanta informação quanto possível. É surpreendente ver quantos erros você deixa de cometer quando passa mais tempo ouvindo do que falando.

É comum descobrir que a melhor solução para um problema vem de passar um bom tempo ouvindo os pontos de vista das outras pessoas antes de formar o seu próprio. Se puder, dê a última palavra na reunião depois de ter coletado o máximo

de informações, pois essa é uma maneira eficiente de exercer liderança.

Nas conversas do dia a dia, a maioria das pessoas mal pode esperar para expor seu ponto de vista – sobre filmes, esportes, música, comida, o que for. Mas nas conversas do dia a dia não é tão importante escolher as palavras com cuidado e as consequências de se estar errado sobre o resultado de um jogo são muito pequenas. Mas quando você está no papel de líder na empresa, as regras mudam significativamente.

Veja outra concepção errada. Às vezes, as pessoas confundem-se com perguntas e respostas. O fato de um líder fazer uma série de perguntas não significa que ele esteja incerto ou confuso. Pelo contrário, líderes que perguntam o fazem porque pretendem tomar a melhor decisão possível e, para fazê-lo, precisam de informações. Os melhores líderes aprendem a fazer muitas perguntas para chegar à raiz do problema. Eles sabem como escavar. Na verdade, a maioria das decisões da liderança se torna óbvia assim que o gerente obtém informações suficientes. Por outro lado, muitos problemas não são resolvidos porque as respostas parecem mais óbvias do que realmente são.

Se, por exemplo, um projeto está atrasado e aparentemente ninguém sabe a razão, não pergunte simplesmente “quem é o responsável por isso?”. Trace toda a sequência de eventos. Verifique se existe um problema maior por trás da não realização do trabalho. Muitas questões subjacentes são desprezadas por gerentes não dispostos ou incapazes de fazer perguntas mais profundas.

Assim que obtiver a informação requerida, aja com ousadia. Líderes eficientes tomam decisões seguras. Cautela excessiva é uma maneira ruim de incrementar a importância de sua decisão e de sua autoridade como líder.

Isso não significa que você jamais possa mudar de ideia. Mas, se o fizer, certifique-se de fazer isso em raríssimas ocasiões, e somente nas situações que realmente o exijam. Sempre há alguma agitação quando um líder volta atrás. Por ele ter questionado a própria decisão anterior, os integrantes da equipe poderão questionar suas decisões também.

Em especial quando você estiver há pouco tempo num cargo ou se tiver acabado de entrar numa organização, não se preocupe se, às vezes, você tiver de fingir que sabe o que está fazendo. Todo mundo já fez isso. Até certo ponto, a liderança é uma prova de fogo. Livros e cursos certamente podem ajudar, mas a verdadeira liderança é uma habilidade que se adquire com a experiência. É uma questão de saber como se comunicar bem e de transmitir confiança em suas próprias habilidades. Isso exige prática!

A HISTÓRIA DE JOSEPHINE CARNEGIE

Josephine Carnegie, sobrinha de Dale Carnegie, chegara a Nova York para ser sua secretária. Tinha 19 anos, formara-se no ensino médio 3 anos antes, e sua experiência nos negócios estava apenas um pouco acima de zero. Ela se tornou uma das mais proficientes secretárias que ele teve, mas, no começo, ela precisou aprender. Certo dia, quando começou a criticá-la, ele disse a si mesmo: “Espere um pouco, Dale Carnegie, apenas um minuto. Você tem o dobro da idade de Josephine. Já teve 10 mil vezes mais experiências na área de negócios. Como pode esperar que ela compartilhe seu ponto de vista, seu julgamento e sua iniciativa? O

que você fazia aos 19 anos? Lembra-se dos erros bobos e das grandes besteiras que fez? Lembra-se da época em que fez isso e aquilo?”. Depois de pensar na questão de maneira honesta e imparcial, ele concluiu que o desempenho dela, aos 19 anos, era melhor do que a que ele mesmo tivera, e que não estava fazendo elogios suficientes a Josephine. Assim, depois dessa constatação, quando queria chamar a atenção de Josephine por causa de um erro, ele começava dizendo “você cometeu um erro, Josephine, mas Deus sabe que não foi pior do que muitos que cometi. Ninguém nasce com discernimento. Isso só vem com a experiência, e você é melhor do que eu era com a sua idade. Eu mesmo sou culpado de muitas coisas estúpidas e tolas. Não gosto de criticar você nem ninguém, mas você não acha que teria sido mais sábio se você tivesse feito isso e aquilo?”. Não é de forma alguma difícil ouvir um relatório sobre as próprias falhas quando a pessoa que critica começa admitindo humildemente que ela também está longe de ser perfeita.

PASSOS DE AÇÃO

1. Faça uma lista de três coisas que o preocupam atualmente, tanto em âmbito pessoal quanto profissional. Como você vê a resolução desses problemas? Para cada item, anote a melhor solução otimista e, então, considere seriamente essa descrição. Encaminhe-se na direção dela. Faça com que o melhor resultado possível seja aquele que venha a acontecer!
2. Tome nota do nome das três pessoas mais divertidas que você conhece. Descreva brevemente um incidente no qual a alegria delas ficou particularmente evidente. Então, tome nota do que pode aprender com cada uma delas, e como você pode incorporar a alegria em, pelo menos, dois desafios que você esteja enfrentando atualmente em sua vida.
3. Falamos sobre Walt Disney neste capítulo. Sua criatividade e perseverança foram notáveis. Quando você se comportou com persistência digna de louvor?
4. Que oportunidades se apresentam neste exato momento para você exibir as quatro marcas da maestria em liderança? O que pode fazer hoje para caminhar nessa direção?

Aceite o risco

“Existe um anseio quase tão profundo e imperioso quanto a necessidade de comida e sono. O anseio de ser grande. O desejo de ser importante.”

DALE CARNEGIE

A fórmula de Dancoff

Mais de 50 anos atrás, um artigo escrito por um cientista chamado Sidney Dancoff foi publicado em um grande jornal especializado em física. Embora Dancoff tenha trabalhado em muitos projetos na área da física nuclear, incluindo a construção da primeira bomba atômica, mais recentemente havia voltado sua atenção para a biofísica (a intersecção entre a biologia e a física). Em seu artigo, Sidney Dancoff propôs uma fórmula que era tanto simples quanto profunda. Embora ela tivesse o propósito de descrever os processos biológicos em nível microscópico, tinha relevância óbvia para todas as áreas da nossa vida.

É uma daquelas ideias que faz você dizer: “Por que não pensei nisso?”. A fórmula de Dancoff, conhecida como princípio do erro máximo, pode ser enunciada assim: O desenvolvimento ótimo ocorre quando um organismo comete o número máximo de erros consistentes com a sobrevivência. Em outras palavras, quanto mais erros você cometer, mais perto estará do seu melhor eu possível, contanto que os erros não o matem. Portanto, ao que parece, erros não fatais não são coisas a se evitar. De fato, devem realmente ser buscados pelas pessoas que querem evoluir na direção de seu potencial pleno. A fórmula não diz, é claro, que os erros serão indolores. Nem que eles não vão lhe custar dinheiro, nem que você não perderá o sono à noite. Porém, ela diz que, se continuar tentando, você vai melhorar. Isso é verdadeiro no nível biológico (o foco original da fórmula), mas talvez também seja verdadeiro em termos emocionais e até mesmo espirituais. Pelo menos é isso o que um mestre em liderança diria, pois mestres em liderança normalmente já cometeram diversos erros na vida. Eles cometem erros porque, como todos os líderes, aceitam os riscos. Eles veem o risco como um requisito básico para o ganho; não só financeiro ou material, mas também para seu crescimento como líder e como ser humano.

UM INVESTIDOR IMOBILIÁRIO INDEPENDENTE À PROCURA DE RISCO

Um dos mais bem-sucedidos investidores imobiliários dos Estados Unidos era famoso por fazer algumas perguntas diretas sempre que alguém lhe trazia uma proposta. Antes que qualquer coisa fosse dita, o incorporador sempre perguntava: “Quanto posso perder nesse negócio? Com que gravidade posso me machucar? Qual a relação entre riscos e possível benefício?”. Se não houvesse riscos, ele não ouvia mais nada. Não se interessava porque sabia que, como se diz, não existe essa coisa de almoço grátis.

Se um negócio oferecesse pouca chance de alcançar um lucro grande, não era digno nem do tempo nem do dinheiro dele. Se aparentasse ter risco baixo, mas com promessa de ganho significativo, ele sabia que alguma coisa estava errada. A seus olhos, as coisas simplesmente não funcionavam assim no mundo real dos negócios, embora as pessoas lhe dissessem o contrário.

Perguntar sobre o risco era a melhor maneira de ir direto ao assunto. Se o investidor descobrisse que poderia falir, seu interesse era imediato. Ele via a possibilidade de ser derrotado como uma precondição para a possibilidade de sucesso significativo. Aplicava um princípio simples quando entrevistava candidatos a cargos executivos em sua empresa. Como ele mesmo dizia, “a maioria das pessoas tenta causar uma boa impressão. Elas fazem isso falando sobre os sucessos que tiveram. E ficam muito surpresas quando lhes peço que falem sobre seus maiores fracassos, e é melhor que tenham alguns grandes, se querem trabalhar em nossa empresa. O fato de uma pessoa nunca ter falhado me diz que ela nunca correu riscos, e isso é um mau sinal. A ausência de derrota também significa que você nunca precisou se recuperar de nada. Você nunca precisou levantar do chão e entrar no jogo outra vez. Não preciso de pessoas assim. Assumimos vários riscos por aqui e, às vezes, nos machucamos. Quando isso acontece, preciso de executivos que saibam como nos trazer de volta desse infortúnio, porque eles mesmos já conseguiram voltar antes”.

LOU NOTO ENTENDIA O QUE ERA O ATO POSITIVO DE CORRER RISCOS

Lucio A. Noto, ex-presidente e CEO da Mobil Corporation, é outro exemplo de líder que pensou muito sobre a importância de correr riscos numa organização bem-sucedida. O anúncio da fusão da Mobil com a Exxon, em 1998, deu origem a uma das maiores corporações do mundo. Lou Noto trabalhava na Mobil havia mais de 30 anos. Muitos empregados encaravam a carreira nesse setor como uma atividade para a vida inteira, mas a fusão fez com que dispensas e aposentadorias antecipadas fossem inevitáveis.

Embora tenha precisado dispensar cerca de 5 mil trabalhadores, ele não precisou dispensar tantos funcionários como outras grandes empresas fizeram no auge do *downsizing*. Esse número representava 7% do total de empregados. Depois dessa dispensa, o CEO receava que os 62 mil funcionários restantes trabalhariam com excessiva cautela, para preservar seu emprego. Isso parecia desastroso para Lou Noto, que entendia os aspectos positivos de correr riscos. Como ele mesmo

descreveu numa entrevista, a empresa estava ficando por demais preocupada em alcançar o sucesso, sem entender tudo o que o sucesso exigia. Como se as pessoas realizassem projetos de 10 mil dólares para obter um lucro líquido de cinquenta dólares.

É fato que havia um risco mínimo, mas, às vezes, até mesmo projetos de baixo risco não funcionam. Sendo assim, onde estava a lógica? Era necessário empreender projetos de milhares de dólares que tivessem, pelo menos, uma chance razoável de gerar ganhos de 10 mil ou talvez 100 mil. E se também houvesse uma chance de fracasso, a Mobil deveria bancar e pagar esse preço.

Se você espera que as pessoas se transformem em líderes, não pode lhes dizer que elas serão despedidas se não fizerem um gol todas as vezes em que pegarem na bola. Se você quer se tornar um mestre em liderança, então precisa se acostumar a pegar na bola e gostar muito de jogar a bola para a arquibancada.

OS QUE CORREM RISCOS SE ABREM PARA AS OPORTUNIDADES

Como escreveu certa vez o falecido bilionário John Paul Getty, há uma centena de pessoas procurando segurança para cada pessoa disposta a arriscar sua fortuna. “É assim que enxergo isso”, disse um bem-sucedido roteirista de Los Angeles. “Para mim, sucesso significa acesso à oportunidade. Se consigo uma chance real de fechar uma grande venda, acho que já venci. Nesse momento estou pronto para fazer meu lançamento e, se ele não entrar, talvez eu consiga fazer a cesta na próxima vez. Mas nunca me recrimino por errar ou por correr o risco de me colocar numa situação perigosa.”

Ele apontou para uma prateleira cheia de roteiros não produzidos. “Levei, pelo menos, 6 meses para escrever cada um deles. Eles representam um grande investimento de tempo e de esforço, um risco que não se pagou financeiramente porque nenhum deles se vendeu. Mas penso neles como sucessos porque me deram acesso à oportunidade. Eles abriram a porta para aqueles que venderam, e o dinheiro que consegui com os que venderam mais do que justifica as despesas com os primeiros.”

Esse é o tipo de abordagem proativa ao risco que um mestre em liderança precisa desenvolver. Quando você se vir diante de uma situação arriscada, não ache que precisa ser audacioso demais. Mas se existir uma provável chance de sucesso, tente manter o foco nesse resultado em vez de na possibilidade do fracasso. Pessoas demais passam tempo demais se preocupando com catástrofes que nunca acontecem. Isso é desperdício de tempo e de energia. Como um filósofo francês disse certa vez, “minha vida foi repleta de terríveis infortúnios, a maioria dos quais nunca aconteceu”.

CORRER RISCOS É UM CONVITE AO DESCONHECIDO

Portanto, neste exato momento, faça a si mesmo uma pergunta simples: “Qual é a minha tolerância ao risco?”. A pergunta não é quanto risco você está disposto a tolerar, mas se você está disposto a tolerar algum risco. Infelizmente, para muitas pessoas a resposta a essa pergunta parece ser “nenhuma”. Em seu livro *Impérios da mente*, Denis Waitley faz um comentário interessante sobre a psicologia da

avaliação de riscos e sobre os riscos de não se correr nenhum risco. Waitley se refere a uma tribo da região amazônica que, por muitos anos, fora afligida por uma doença rara. Por fim, um grupo de médicos conseguiu fazer amizade com a tribo e descobriu a origem do problema. Um inseto que infestava as paredes de suas habitações era o causador da doença.

Àquela altura havia três opções claras abertas aos integrantes daquela tribo amazônica. Eles podiam permitir que os médicos pulverizassem suas cabanas com inseticida. Também podiam construir novas cabanas num local diferente, onde não houvesse aquele inseto, ou podiam não fazer nada. Pode parecer estranho para nós que a última alternativa tenha sido escolhida, mas, como Waitley destaca, essa seria uma resposta perfeitamente compreensível para muitas pessoas. Afinal de contas, tanto o inseticida como a mudança para novas casas envolvia uma confrontação com o desconhecido. Ambas as opções envolviam riscos. O inseticida poderia se mostrar prejudicial de alguma maneira, assim como poderia haver problemas imprevistos em qualquer novo local que a tribo escolhesse para morar.

Assim, decidiram permanecer com os previsíveis sofrimento e mortes prematuras a que estavam acostumados. Qual a diferença entre isso e as coisas que vemos diariamente em nosso próprio ambiente? No que isso difere, por exemplo, das pessoas que permanecem em carreiras que fornecem pouco mais do que segurança ilusória, ou que ficam a vida inteira a poucos quarteirões do lugar onde nasceram? Elas permanecem não porque gostam, mas porque qualquer outro lugar seria diferente.

USO DA INTUIÇÃO COMO GUIA

A tolerância zero aos riscos é um dos lados do espectro. Na outra extremidade estão as pessoas que não apenas toleram o risco como dificilmente chegam a percebê-lo. Pode parecer surpreendente que nessa categoria se incluam muitas pessoas muito bem-sucedidas, especialmente empresários. Essas pessoas simplesmente não veem suas ideias como suscetíveis de fracassar.

Estudos realizados com empresários ricos mostram que a intuição é seu guia. As escolas de negócios ensinam sofisticadas abordagens matemáticas do risco, mas os empresários não as usam. Esses métodos se destinam a banqueiros e contadores. Você mesmo pode usá-los. Você pode tornar-se um líder e optar por um nível aceitável de risco. Pode tomar a decisão de permanecer longe da montanha-russa pela qual muitos empresários optaram. Se, porém, você se sente desconfortável com qualquer risco, se o status quo lhe é tão precioso que você não se arrisca a mexer com ele, então deve se questionar se quer, de fato, alcançar a maestria em liderança. Afinal de contas, se continuar fazendo o que sempre fez, nunca chegará a resultado diferente do que tem conseguido. Portanto, você pode decidir entre abaixar suas expectativas ou aumentar sua tolerância ao risco, pelo menos, em alguns pontos.

PASSOS DE AÇÃO

1. Você precisa saber onde está para assumir riscos de modo confortável. Numa escala de 1 a 10, quão aberto ao risco você está (sendo 1 pouco aberto e 10 extremamente aberto e disposto)?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não aberto

Extremamente aberto

2. Recorde suas experiências passadas com o risco – isso pode ser muito útil na decisão sobre quanto risco você está disposto a correr. Em que situações você mais se arriscou em sua vida pessoal e profissional? Como o risco o afetou, tanto naquela época como agora, quando você recorda a situação depois de meses ou anos decorridos? Tome nota de seus pensamentos sobre três diferentes situações de risco que você viveu.
3. Reserve algum tempo para revisar sua vida. Em quais áreas você poderia se dispor a correr algum risco? Esses riscos poderiam envolver uma pesquisa sobre uma mudança de carreira (se isso é algo que você sempre quis fazer), oportunidades de relacionamento, desenvolvimento de novos hobbies, viagens, fontes extras de renda, iniciativas empresariais ou qualquer outra área de sua vida na qual você chegou a considerar a ideia de agir, mas não o fez por medo de correr riscos. Tome nota de, pelo menos, três itens em relação aos quais você vai agir. Seja o mais específico possível e estabeleça prazos para isso.

Enfrentando a aversão ao risco

“Controle suas preocupações e coloque energia em sua vida.”

DALE CARNEGIE

Neste capítulo exploraremos maneiras de você avaliar riscos, como se afastar das escolhas ruins e como perceber oportunidades que têm uma chance real de dar certo. Também analisaremos práticas para deixá-lo mais à vontade com o correr riscos, porque, como líder, você não deve passar noites em claro por conta de preocupação. Você precisa gostar dos desafios que acompanham o sucesso. Finalmente, discutiremos como você pode exercer liderança ajudando outros a lidar com os riscos e os reveses que, às vezes, os acompanham.

A PREOCUPAÇÃO PODE SER PARALISANTE

Ninguém consegue alcançar coisa alguma – e certamente não a maestria em liderança – concentrando a atenção o tempo todo e de modo exclusivo naquilo que pode dar errado. Muitas coisas podem dar errado, mas a maioria delas não causará tanto dano quanto o ato de se preocupar com elas.

Freeman Dyson (nascido em 1923) é um dos mais celebrados físicos de sua geração. Juntamente com sua obra sobre teoria quântica de campos e engenharia nuclear, Dyson também se interessa por tópicos mais “pé no chão” como a física das bicicletas. Segundo ele, o projeto bem-sucedido da bicicleta surgiu por tentativa e erro – projetar um modelo teórico para o funcionamento da bicicleta seria um enorme desafio. “É muito difícil simplesmente entender por que uma bicicleta funciona”, disse Dyson. Se começarmos a pensar demais nisso, talvez nunca consigamos dar uma volta no quarteirão. Mas líderes eficientes não se atrapalham pensando no porquê de as coisas não funcionarem. Eles sabem que existe um fator de risco em tudo. Percebem que existe certa quantidade de fé e mistério até em atividades tão simples como andar de bicicleta. Mas isso não os impede de subir nela e sair pedalando.

O risco é essencial e, assim que você se comprometer a aceitar certo risco como um passo na direção da maestria em liderança, surgirão maneiras de facilitar as coisas no seu dia a dia. Considere, por exemplo, a probabilidade matemática de um determinado risco se tornar real *versus* o medo associado a ele. Você está

preocupado por de ter de confrontar seu supervisor no trabalho?

Comece a manter um registro por escrito do número de vezes que a ansiedade aparece em sua consciência no decorrer do dia. Não precisa ser nada elaborado. Simplesmente carregue consigo um pedaço de papel e faça uma marca todas as vezes que você se preocupar quanto a discutir com seu chefe. No outro lado do papel, anote o número de vezes em que essa confrontação ocorreu. Se dividir o número de discussões pelo número de vezes em que se preocupou, terá a probabilidade real de enfrentar a situação. Ainda que você não passe por todo o processo matemático, o simples fato de fazer uma contagem de seus pensamentos negativos pode fazer com que o número deles diminua drasticamente.

TEMER O RISCO É A ARMADILHA

Uma vez que isso aconteça, você verá que, normalmente, o problema em si não é o risco: é o medo do risco que se intromete em nossa vida diária. Às vezes, é claro, os desafios vão se materializar. Líderes aceitam isso; eles sabem que isso não vai tirá-los do jogo para sempre e que no fim, os tornará mais fortes. Mas pode ser doloroso. Quando isso acontecer, você precisará se acostumar e seguir adiante. Se você aceitar o nível de risco que todo líder deve aprender a enfrentar, um determinado número de realidades desagradáveis entrará em sua vida. A Lei de Murphy talvez não seja totalmente precisa. Afinal de contas, o pão com manteiga nem sempre cai com a manteiga para baixo, mas Murphy certamente sabia de algumas coisas.

Existem problemas reais no mundo real. A maioria deles tem solução, mas sempre haverá questões além do seu alcance. Aprenda a aceitá-las e siga adiante. Como diz o velho ditado, “os cães ladram e a caravana passa”. Seja qual for o caso, não são as circunstâncias em si que nos tornam felizes ou infelizes. É nossa resposta a elas. É a maneira como reagimos. Uma vez que não temos opção quanto a aceitar o inevitável, lutar contra ele simplesmente nos leva ao desapontamento e à amargura.

Como escreveu o filósofo William James, a aceitação daquilo que aconteceu é o primeiro passo para superar as consequências de qualquer infortúnio. Talvez a Mamãe Gansa tenha dito isso da maneira mais clara: “para cada sofrimento debaixo do sol há um remédio ou não há nenhum. Se houver um, tente encontrá-lo. Se não houver, não faz mal”.

É IMPORTANTE COMUNICAR OS PRINCÍPIOS

Como líder, é fundamental que você leve esses princípios muito a sério e que os transmita a outros. Na verdade, este é um processo de três partes. Primeiramente, deixe bem claro que evitar o fracasso não é um objetivo que se deva buscar. O fracasso certamente não é algo desejável, mas o risco do fracasso é perfeitamente aceitável, contanto que exista uma probabilidade maior de sucesso.

Segundo, se e quando alguma coisa der errado, examine o que aconteceu dentro de um contexto de proatividade e com o foco no futuro. Terceiro, incentive os integrantes da equipe a correrem riscos se as possibilidades parecerem favoráveis.

Diante dessas orientações gerais, algumas perguntas interessantes podem surgir. Uma jovem chamada Andrea possuía uma pequena empresa de design gráfico.

Recentemente ela recebeu um pedido grande de uma empresa importante. Tratava-se de um trabalho muito maior do que qualquer coisa que ela já havia assumido anteriormente, algo que exigiria a compra de alguns equipamentos novos e caros.

Isso significava assumir uma dívida grande a ser saldada em curto prazo. O pagamento do novo cliente só seria feito, pelo menos, 30 dias após a conclusão do trabalho. Andrea conversou com o pai sobre a situação. Depois de uma longa carreira na área de negócios, ele estava aposentado e atuava como uma espécie de mestre em liderança para a filha. Embora entendesse que Andrea ficasse assustada por ter de assinar cheques que ela não podia pagar naquele momento, o risco real na situação estava mais na mente dela do que no mundo material.

É fato que as coisas poderiam dar errado. O grande cliente poderia abandoná-la no meio do trabalho, seu escritório poderia pegar fogo ou ela poderia levar um choque elétrico fortíssimo com os equipamentos novos e terminar num hospital. No geral, porém, a oportunidade foi vista pelo pai de Andrea como uma proposta comercial bastante aceitável, na qual os riscos valiam a pena. As mãos de Andrea tremiam quando ela assinou os cheques, mas ela foi em frente.

Essa foi uma situação na qual o papel do líder foi agir como princípio da realidade no processo de aceitação do risco. O pai de Andrea destacou a diferença entre o que podia acontecer em seu pior pesadelo e aquilo que tinha possibilidade de acontecer. Se não assumisse o risco, Andrea certamente evitaria todo o risco de fracassar, mas também se afastaria do risco razoável que é parte fundamental do sucesso.

Steve evita o risco prejudicial

Uma espécie de contraponto dessa história envolveu uma empresa atacadista de joias de Los Angeles. Steve, o dono, viajara para a Itália para se encontrar com fabricantes de correntes e braceletes de ouro. Um dos fabricantes ofereceu a Steve uma grande quantidade de joias de ouro a preço irrecusável, contanto que ele pagasse adiantado e em dinheiro. Steve sabia que podia obter um lucro enorme no negócio.

Por outro lado, a quantia a pagar antecipadamente era mais alta do que os recursos de que dispunha. Teria de refinanciar a própria casa para levantar o dinheiro, mas estava pronto a fazer isso, porque o negócio era bom. Antes, porém, Steve conversou com um colega que tinha um escritório no mesmo prédio. Foi uma atitude sensata, porque o colega apontou alguns riscos inaceitáveis na transação.

Em primeiro lugar, Steve nunca fizera negócios com aquele fornecedor antes. Se algo desse errado, seria difícil achar uma saída. Assim que o dinheiro fosse para a Itália, Steve não teria nada, senão a promessa de que o carregamento chegaria. Além disso, a empresa de Steve já estava se saindo bem. Seria sábio arriscar tudo por uma Mercedes nova? Ele já tinha um Lexus zero quilômetro. Aquela conversa com o colega fez Steve pensar com mais clareza. Ele mudou de ideia em relação ao acordo. Mais tarde, soube que outro joalheiro fez acordo semelhante ao seu e recebeu produtos completamente diferentes dos que lhe foram prometidos. Esse joalheiro arriscou um bom dinheiro pagando adiantado e não obteve quase nada em troca.

Steve não agiu de forma excessivamente defensiva ficando fora do negócio das joias de ouro. Não estava simplesmente fugindo da ameaça do fracasso. Pelo contrário, afastou-se de uma situação tentadora que, porém, tinha muitos riscos

inaceitáveis, riscos para os quais ele ficara temporariamente cego em função do sonho de retorno alto. O colega de Steve desempenhou um papel de liderança importante ao destacar os riscos.

APRENDENDO COM ESCOLHAS ARRISCADAS RUINS

Se e quando uma situação dá errado, o líder deve ajudar a esclarecer o que aconteceu de uma maneira que evite julgamentos punitivos (a não ser que alguém tenha, de fato, agido de maneira irresponsável). Não se ganha nada apontando culpados, especialmente porque mestres em liderança sempre aceitam a responsabilidade geral por tudo o que acontece sob sua supervisão. Em discussões como essa, é importante identificar, com a maior precisão possível, as coisas que tiveram bom resultado. Raramente é a negligência real que faz com que as coisas deem errado.

Normalmente há boas intenções simplesmente impossíveis de serem cumpridas. Andy, por exemplo, formou-se numa das melhores escolas de direito dos Estados Unidos e ingressou numa empresa de elite de Wall Street. Como pagara seus estudos com bolsas e financiamentos estudantis, Andy quase não acreditou quando viu a enorme quantia que precisava pagar de uma hora para outra. Também estava ansioso para saldar essa dívida o mais rápido possível. Além disso, estava determinado a trabalhar o dobro que qualquer outro advogado associado. Assim, Andy assumiu coisas demais e cedo demais, tanto em termos financeiros como em carga de trabalho. Quando começou a cometer erros em algumas de suas tarefas, uma reunião com um dos sócios do escritório de advocacia ajudou a colocar o problema no foco.

O risco para Andy não estava em nada que ele estivesse fazendo errado, vinha de tentar fazer coisas certas em excesso. Um bom líder verá isso como uma questão entre quantidade e qualidade. É hora de redirecionar e reorientar, não de recriminar. Se um líder realizar essas funções com eficiência, todos sentirão um entusiasmo renovado. Pode soar banal, mas a melhor maneira de se recuperar depois de cair do cavalo é voltar a montá-lo. Isso é algo que mestres em liderança nunca deixam de comunicar às suas organizações, e não só por meio de palavras, mas também por meio de suas ações.

A VIDA PODE SER UMA AVENTURA OUSADA

Neste exato momento, como você lida com os riscos e o fracasso ocasional de sua parte, de pessoas que trabalham com você ou de integrantes de sua família? O que você pensa sobre isso? O que você diz? O mais importante: quando as coisas dão errado, o que você faz para se tornar um modelo na aceitação de riscos, no desempenho no mundo real e na persistência?

O princípio do erro de Dancoff enuncia: “A evolução é otimizada pelo número máximo de erros consistentes com a sobrevivência”. Muitos anos atrás, o filósofo alemão Friedrich Nietzsche escreveu: “Aquilo que não me mata me torna mais forte”. Mas talvez tenha sido Hellen Keller quem melhor tenha expressado a abordagem do mestre em liderança em relação ao risco e à própria vida: “Na maioria das vezes, a segurança é uma superstição”, escreveu ela. “Ela não existe na natureza... A vida é uma aventura ousada ou não é nada.”

PASSOS DE AÇÃO

1. A preocupação pode causar estresse emocional, físico e mental. O quanto você se preocupa quando tem uma decisão importante a tomar? Dê uma nota a si mesmo numa escala de 1 a 10 (1, significando pouquíssima preocupação, e 10, preocupação excessiva).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouca preocupação

Muita preocupação

2. Preocupar-se intensamente pode paralisá-lo e impedi-lo de tomar decisões potencialmente benéficas. Escreva sobre algo que o preocupa atualmente. Faça uma lista dos piores resultados possíveis e, então, reflita sobre essa lista. Você seria capaz de lidar com a pior situação possível? Na maioria das vezes, descobrimos que, quando imaginamos o pior, a preocupação se torna menos intensa. Não deixe de praticar esse exercício para seguir além da preocupação e no rumo da ação.
3. É importante dispor de bons conselhos de um amigo sábio ou de um mentor quando for preciso assumir um risco maior. Faça uma lista de, pelo menos, três mentores ou amigos desse tipo que você poderia contatar caso precise de conselhos para tomar uma decisão “arriscada”.

Liderança inspiradora

“Faça uso do incentivo.”

DALE CARNEGIE

VISIONÁRIOS PERSISTENTES

Por toda sua carreira, Dale Carnegie sempre gostou de contar uma história sobre seu quase homônimo, Andrew Carnegie. Andrew foi o fundador da United States Steel Corporation e um dos homens de negócios mais ricos da história dos Estados Unidos. Muito antes de se tornar rico, ele já tinha o dom de inspirar as pessoas a seguir sua liderança. Elas respondiam não porque ele lhes dizia o que queria que fizessem, mas porque elas próprias queriam fazê-lo.

Aos 10 anos, em sua terra natal, a Escócia, Andrew Carnegie tinha dois animais de estimação: um casal de coelhos. Seguindo o curso normal da natureza, um certo dia, Andrew acordou e descobriu que tinha um ninho cheio de filhotes de coelho e nada para alimentá-los. Então, teve uma ideia brilhante. Reuniu os meninos e meninas da vizinhança e lhes fez uma proposta especial. Se eles saíssem todos os dias para pegar grama, plantas e arbustos suficientes para alimentar os coelhos, Andrew os homenagearia, batizando os coelhinhos com o nome de cada um deles. O plano funcionou e Andrew Carnegie aprendeu um importante princípio sobre a maestria em liderança e sobre o estilo particular da maestria em liderança inspiradora, que será o assunto deste capítulo.

Andrew Carnegie nunca se esqueceu daquele incidente com os coelhos e, anos mais tarde, ganhou milhões de dólares usando a mesma técnica no ramo do aço. Ele queria vender trilhos de ferro para a empresa ferroviária Pennsylvania Railroad, cujo presidente era J. Edgar Thomson. Assim, lembrando-se da lição de sua infância, Andrew Carnegie construiu uma enorme usina de aço em Pittsburg e batizou-a de Usina de Aço J. Edgar Thomson. Pouco depois, quando a empresa ferroviária da Pennsylvania precisou comprar trilhos, de quem você acha que J. Edgar Thomson comprou?

Não se deve ver com surpresa o fato de esse exemplo de liderança inspiradora se basear num acidente da juventude, pois esse é o tipo de liderança que todos nós queremos incorporar em algum ponto inicial de nossa vida: bombeiro, piloto de avião, médico ou enfermeira. Quando somos crianças e queremos seguir essas

profissões, o que, de fato, queremos ser é um líder inspirador. Queremos ser aquele em quem as pessoas confiam. Queremos ajudar as pessoas. Queremos que as pessoas nos deem responsabilidade e queremos viver de acordo com ela.

LÍDERES QUE INSPIRAM POR TODAS AS ÉPOCAS

Em sua forma genuína, a liderança inspiradora não é muito diferente de um processo miraculoso. Líderes verdadeiramente inspiradores estão entre as pessoas mais admiráveis e notáveis do mundo. Isso tem acontecido não apenas em nosso próprio tempo, mas também por toda a história.

Quando liderou os soldados espanhóis na conquista do México, Hernán Cortés fez algo que expressa muito claramente a natureza fundamental da liderança inspiradora. Pouco depois de terem desembarcado no local que hoje é conhecido como Vera Cruz, os soldados perceberam que todos os navios haviam sido queimados. Em outras palavras, não havia como retornar. A mensagem que Cortés enviou a seus homens era bastante simples: qualquer coisa diferente do sucesso simplesmente não era opção. Eles seriam bem-sucedidos porque seu líder não lhes dava alternativas.

Vale a pena notar que, quando líderes inspiradores fazem uma declaração como essa ela é feita de maneira bastante vívida e dramática. Cortés não ordenou simplesmente que um de seus subordinados lesse um memorando para as tropas. Ele disse o que pretendia de maneira genuinamente carismática. Isso é bastante característico de líderes inspiradores, como veremos neste capítulo e no seguinte. O conteúdo da mensagem de um líder pode ser o mesmo do de outro líder, mas é o modo como ele é entregue que define o estilo de liderança de cada um.

DEFINIÇÃO DE ESTILO DE LIDERANÇA

Johnny Bench teve uma carreira tremendamente bem-sucedida no beisebol profissional como *catcher* no time do Cincinnati Reds. Certa vez, ele definiu o que liderança inspiradora significava para ele. Bench disse que queria que a pressão ficasse em cima dele. Queria que os colegas de time o responsabilizassem por vencer ou perder o jogo, porque ele sabia que podia lidar com tudo aquilo. Tal como Johnny, podemos querer esse tipo de liderança quando somos jovens e lutar para ser esse tipo de líder. À medida que vamos ficando mais velhos, porém, muitos de nós fazemos de tudo para evitar esse tipo de liderança.

Muitos estão certos em evitá-la, pois nem todo mundo é talhado para ser líder inspirador. Conforme avançar neste capítulo, você certamente descobrirá muitas coisas admiráveis nas pessoas sobre as quais falaremos. Também poderá descobrir limites no conceito de liderança inspiradora dos quais você não está ciente.

Em resumo, o propósito deste capítulo não é lhe dizer se você deve ou não ser um líder inspirador, mas mostrar-lhe exatamente o que é liderança inspiradora, definir seus pontos fracos e fortes e deixar que você tome uma decisão quanto à congruência entre ela e seu estilo pessoal de maestria em liderança.

O LÍDER INSPIRADOR COMO VENCEDOR

Vamos começar nos concentrando numa qualidade específica da liderança inspiradora. É a ideia de que todos nós estamos num jogo, que existem vencedores

e perdedores e que eu, como líder inspirador, sou indubitavelmente vencedor. Se você me seguir, se seu desempenho estiver de acordo com a maneira como o incentivo a trabalhar, você também vencerá. Ambos faremos parte de uma equipe vencedora.

Contudo, nem todo mundo vence o tempo todo, e os líderes mais inspiradores também se deparam com reveses ou derrotas. Em função de sua natureza altamente emocional, até mesmo líderes inspiradores mais bem-sucedidos apresentam altos e baixos em sua carreira. Quando acontece um ciclo de baixa, uma das características mais interessantes da liderança inspiradora se destaca. Embora esse tipo de líder queira aceitar a pressão e a responsabilidade pelo sucesso, ele talvez não consiga aceitar a responsabilidade pelo fracasso. A elevada autoestima dos líderes inspiradores, às vezes, não abre espaço para a possibilidade de não conseguirem realizar o que era esperado. Deve haver outra explicação, e os líderes inspiradores são muito bons em encontrá-la antes de prosseguir para a aventura seguinte.

A liderança de Ted Turner

A fascinante carreira de Ted Turner é um exemplo bastante claro desse procedimento. Em 1977, Turner venceu o campeonato de vela America's Cup com um veleiro bastante antigo chamado *Courageous* [Corajoso] que parecia não ter a mínima chance de competir com um barco *high tech* australiano. Apesar de a regata ser caracterizada por trabalho de equipe, Turner transformou aquela competição num empreendimento altamente personalizado. Ele tivera um sonho, no qual seu velho barco de segunda mão venceria a corrida, simplesmente pela força de sua própria inspiração e foi exatamente isso o que aconteceu.

Turner considerava o triunfo algo bastante pessoal e ostentava uma espécie de orgulho infantil em relação à sua capacidade de alcançá-lo. Ele simplesmente acreditava que era o maior. E não conseguia deixar de transmitir isso às pessoas ao seu redor, quer fossem da própria equipe, dos órgãos de imprensa ou concorrentes. Na corrida de 1977, essa força de crença pura pode muito bem ter feito a diferença.

Três anos depois, porém, Turner e sua equipe enfrentaram um tipo bastante diferente de liderança na pessoa de Dennis Connor. Líder organizacional de primeira linha, Connor se preparou para a corrida de 1980 com mais horas na água do que a soma do tempo gasto por todos os outros competidores. Turner subestimou Connor e o comitê de seleção da corrida eliminou o barco de Turner durante as preliminares. Foi uma derrota esmagadora e humilhante para alguém tão ansioso e que personalizara a competição, mas ele não se deixou abater. Ao contrário do modo como encaram as vitórias, líderes inspiradores permitem que as derrotas passem por eles com poucos efeitos visíveis. Ted Turner nunca mais participou de competições com veleiros. Vendeu o barco com o qual vencera a lendária regata de 1977, mas o conceito de ser um vencedor nato, que tinha de si mesmo, permaneceu intacto. Ele simplesmente saiu em busca de outro sonho.

CRIAR, COMUNICAR E PERSEGUIR SONHOS

A habilidade de criar, comunicar e perseguir sonhos é a primeira qualidade que define a liderança inspiradora. Mestres em liderança inspiradora veem uma

imagem clara do futuro com os olhos da própria mente. O sonho tem uma realidade tangível. É como o monte Everest: ele está lá, e o líder vai conduzir sua equipe até o topo. Mestres em liderança inspiradora não só fazem seus sonhos parecerem reais como convocam outras pessoas para se envolverem na busca desses mesmos sonhos simplesmente por meio da energia de sua própria personalidade carismática.

Em outras palavras, líderes inspiradores têm a capacidade de transferir importância. Eles possuem um poder quase mágico de tornar o que é importante para eles também importante para as outras pessoas. Em contrapartida, têm uma clara falta de interesse naquilo que outras pessoas possam considerar prioridade. Simplesmente não se preocupam com o que está na mente das outras pessoas e, não demora muito, as outras pessoas também não se preocupam mais. Esse é o verdadeiro significado de transferência de importância.

Um piloto de um helicóptero de resgate expressou isso claramente numa entrevista para um livro intitulado *Bosses* [Chefes], escrito por Jim Wall. “Você precisa aprender a conduzir as pessoas para a decisão que você deseja”, disse o piloto, “mas elas precisam achar que a ideia foi delas. Não se trata de simplesmente dizer a alguém o que fazer; é dizer—lhe o que você quer e está disposto a fazer, e fazer com que as pessoas queiram e se disponham a fazer a mesma coisa. Também é inspirar a crença de que o objetivo é realmente viável, que ele pode ser alcançado com a ajuda de uma liderança inspirada”.

Bill Gates tinha uma visão desde o início da história da Microsoft. Era algo que ele via com muita clareza e que ele comunicava com muito entusiasmo. Uma visão que ele considerava muito mais importante do que qualquer sugestão que alguém lhe fizesse. A visão era: um computador pessoal sobre cada escrivaninha dos Estados Unidos. É claro, é simples e, quando Gates a apresentou, a imagem de 200 milhões de computadores pessoais sobre 200 milhões de escrivaninhas soou bastante inspiradora.

De maneira similar, quando Steven Jobs e Steve Wozniak estavam naquela hoje famosa garagem criando a Apple Computer Inc., ambos tinham visões, embora não exatamente as mesmas. Wozniak era mais técnico. Pensava em termos de sistemas operacionais, processadores e capacidade do disco rígido. A visão que Jobs tinha era muito mais pé no chão. Ele imaginava um computador que viesse numa caixa. Era extremamente simples: uma máquina que você pudesse comprar pronta, como um rádio ou um forno de micro-ondas. Era uma máquina que você poderia levar para casa, ligar na tomada e sair usando.

Por que essa visão era tão persuasiva? Mais uma vez, era simples, comunicada facilmente e, numa época em que os componentes de computadores eram comprados um a um, era bastante revolucionária. Quando Jobs apresentou sua visão de computador pronto numa caixa, pessoas que usavam esparadrapo nos óculos e porta-canetas de plástico no bolso da camisa formavam a maioria dos entusiastas da computação. Basicamente, eram pessoas como Steve Wozniak. Conhecendo pessoas assim tão de perto, Steve Jobs sabia que eles não seriam capazes de criar a revolução com a qual ele sonhava.

Ele sabia que precisava alcançar os milhões de pessoas que formavam a corrente principal da sociedade, pessoas acostumadas a comprar coisas que vinham em caixas. Assim, Jobs assumiu a tarefa complexa e problemática de apresentar a computação pessoal aos Estados Unidos e reduziu-a a uma ideia

bastante simples e literal. O computador precisa vir pronto numa caixa.

Steve Jobs foi um mestre na liderança inspiradora. Ele foi capaz de comunicar sua visão e convencer outros a se dedicarem a ela com o mesmo empenho que ele tinha. A capacidade de expressar um sonho por meio de uma imagem simples, tangível e pé no chão é essencial para esse tipo de líder. Pense nisso da próxima vez que for chamado a discutir um projeto ou a motivar uma equipe de desenvolvimento.

Gerenciamento *versus* liderança genuína

Robert J. Eaton foi presidente e CEO da antiga DaimlerChrysler Corporation. A empresa chegou a ser a terceira maior montadora mundial em termos de faturamento. A companhia surgiu em 1998 com a fusão da Chrysler e da Daimler-Benz. No primeiro ano após a fusão, a receita líquida foi de mais de 6 bilhões de dólares. Embora Eaton tivesse formação técnica, em engenharia mecânica, ele valorizava bastante a liderança inspiradora.

Eaton acreditava que as exigências para conduzir uma grande empresa haviam mudado drasticamente nos 20 anos que antecederam sua ascensão àquele cargo. Ao descrever essas mudanças, ele fez uma distinção clara entre o que chamava de gerenciamento e a liderança genuína. “O gerente é alguém que pensa basicamente em termos quantitativos, números, unidades, trimestres e anos fiscais. Um líder pensa em termos de pessoas e ideias.” Na DaimlerChrysler, Bob Eaton acreditava que deveria dedicar menos tempo ao gerenciamento e mais tempo à liderança. Em primeiro lugar, porque os números puros de um negócio mudam tão rapidamente que concentrar-se neles, quase sempre, torna-se um exercício de futilidade, em especial para um CEO. Simplesmente não dá tempo de revisar todos os números e fazer o acompanhamento dos resultados. Em vez disso, o líder precisa ter visão, crença e valores. Um líder precisa eliminar os bloqueios à criatividade e inspirar as pessoas a cumprir seu potencial (mesmo que ainda não tenham descoberto seu verdadeiro potencial).

Numa entrevista, Bob Eaton colocou essa questão da seguinte maneira: “O líder é alguém que consegue levar um grupo de pessoas a um lugar aonde elas mesmas não acreditam que sejam capazes de ir”. Essa é uma definição perfeita de liderança inspiradora.

INSPIRE A SI MESMO PARA INSPIRAR SUA EQUIPE

Quer já esteja ocupando uma posição na gerência sênior ou ainda seja um aspirante a líder, você precisará saber como incentivar o trabalho em equipe na sua empresa. Essa é uma habilidade essencial nos negócios. Montar uma equipe envolve mais do que simplesmente colocar juntas as pessoas certas.

Se você tiver o poder de escolher cada uma das pessoas de sua equipe, faça uma avaliação dos pontos fortes e fracos de cada um para garantir a melhor combinação de habilidades. Cerque-se de pessoas boas, mas não de pessoas que sejam todas elas boas na mesma coisa. Tenha o cuidado de não escolher clones, especialmente clones de você mesmo. A diversidade é sempre boa, contanto que os indivíduos estejam dispostos e sejam capazes de trabalhar juntos.

Pode acontecer de você ser designado para liderar um grupo de pessoas que não

têm interesse em integrar uma equipe. Essa é uma chance de realmente testar sua capacidade de liderança. Como criar um ambiente no qual cada pessoa queira trabalhar de modo cooperativo e colaborativo? É aqui que a capacidade de inspirar e implementar o trabalho em equipe se torna essencial. Veja a seguir mais alguns princípios orientadores que vão conduzi-lo na direção certa.

Defina o quadro global

Certifique-se de que todos sabem quais são os objetivos de longo prazo da empresa. Reforce esses objetivos sempre que possível. As pessoas podem se concentrar tanto nos problemas do dia a dia e nas tarefas rotineiras, que perdem de vista o quadro global. Enquanto alguns integrantes da equipe estiverem concentrados em apagar incêndios, outros poderão dedicar mais tempo à revisão de estratégias de mais longo prazo para evitar problemas futuros.

Esclareça quais são os papéis

Faça um esboço das tarefas e das responsabilidades de cada integrante da equipe. Entender as tarefas e os prazos de todos sempre ajuda as pessoas a trabalharem de maneira colaborativa. Incentive a equipe a definir a divisão de tarefas. Os membros da equipe assumirão mais responsabilidades se estiverem no controle, e alguém pode surgir como um talento anteriormente não aproveitado.

Estabeleça metas

Os integrantes da equipe precisam desenvolver objetivos individuais e coletivos. Como líder, você pode insistir para que eles estabeleçam aspirações tanto de curto quanto de longo prazo, que sejam alcançáveis e mensuráveis. Com objetivos coletivos e derivados da equipe, bem como com um código de ética compartilhado, o grupo começará a se autogerir. A pressão dos colegas e o orgulho dos indivíduos ajudarão a fomentar a responsabilidade e o desempenho máximo.

Compartilhe informações

Compartilhe o máximo de informações que você puder para impedir que haja fofoca e boatos. Uma usina de rumores é um dreno de produtividade e do moral. Conquiste o respeito e a confiança de sua equipe com abertura e honestidade. Durante períodos de mudança ou de crise, revele o máximo que você puder o quanto antes, e prometa atualizar os integrantes da equipe tão logo seja possível.

Desenvolva confiança

Isso é bastante simples. Cumpra o que diz. Seja digno de confiança. Se você é o gerente de vendas e promete um dia de descanso remunerado se as vendas atingirem a meta, cumpra a promessa. Se você é integrante de uma equipe e se oferece para obter uma informação para um colega, faça disso uma prioridade. Trate todos da equipe com coerência e justiça e não aja com favoritismo.

Preste atenção

Esteja aberto às ideias da equipe, quer elas sejam apresentadas por meio de uma comunicação formal, por escrito, ou surjam durante uma sessão de *brainstorming*. Considere todas as sugestões e responda ao indivíduo ou à equipe inteira, o que for

mais apropriado. Muitas organizações gastam centenas de milhares de dólares com consultores sem primeiramente perguntar aos empregados quais são suas ideias sobre produtividade, novos produtos ou redução de custos.

Seja paciente

Se a equipe não parecer coesa num primeiro momento, dê a seus integrantes algum tempo para se conhecerem melhor. Olhe pacientemente, ainda que de perto, para ver se eles conseguem resolver suas diferenças sozinhos. Se isso não acontecer, talvez você tenha de realocar um ou mais indivíduos. Se não o fizer, o sucesso da equipe pode estar comprometido.

Incentive

Desafie cada integrante da equipe a participar e contribuir, mas faça isso de maneira positiva e com vistas aos resultados. Insista com eles para que, se necessário, busquem treinamento adicional e saiam de sua zona de conforto para desenvolver o talento. Troque regularmente as responsabilidades entre as pessoas. Reconheça os pontos fortes de cada indivíduo e ofereça reforço positivo e incentivo.

Elogie a equipe com generosidade

Celebrem juntos as realizações de toda a equipe. Premie a equipe como um todo, não os integrantes individualmente. Às vezes, uma pessoa irá se sobressair em tudo; reconheça isso em particular e por meio do processo de avaliação de desempenho. Contudo, em nome da continuação do trabalho em equipe, elimine qualquer possibilidade de ciúme e ressentimento. Sempre fale sobre a equipe de maneira positiva. Evidencie os talentos e reconheça publicamente a dedicação, os esforços e os sucessos deles.

Seja empolgado

A energia com empolgação é contagiante. Seja positivo, para cima e otimista. Espere grandes coisas de sua equipe e eles darão o melhor para não desapontá-lo. Um líder de verdade sabe como se concentrar naquilo que está dando certo, mesmo quando parece que tudo o mais está dando errado.

Trabalhe com alegria

O espírito de equipe é energizante e unificador, de modo que você deve reservar momentos para estar com o grupo. Junte-se à equipe para almoçar, de vez em quando, ou para tomar uma cerveja depois do trabalho. Piqueniques e saídas para praticar esportes ou entretenimento podem ser poderosos construtores de moral. Quando os integrantes da equipe se veem uns aos outros como seres humanos únicos, a cooperação e a disposição para trabalhar com afinco aumentam naturalmente.

Diminua a pressão

Theodore Roosevelt disse: “O melhor executivo é aquele que tem sensatez suficiente para escolher pessoas boas... e moderação suficiente para não se meter com elas”. Portanto, mantenha o número de regras no mínimo possível. “Porque

sempre fizemos assim” não é uma razão aceitável para nada. Deixe que a equipe tenha o máximo de liberdade possível para determinar como irá trabalhar em conjunto. Por exemplo: a não ser que vocês estejam trabalhando numa linha de produção, horários de trabalho flexíveis podem aumentar a produtividade. A flexibilidade em relação a todas as regras preexistentes é uma chave importante para um trabalho em equipe bem-sucedido.

Delegue, delegue, delegue

Explique o que precisa ser feito, explique como fazer – e, então, deixe o barco andar. Será melhor ainda se você descrever o problema e os resultados desejados e deixar que a equipe desenvolva um plano de ação. Confie que os indivíduos e a equipe completarão as tarefas atribuídas com sucesso e no prazo. Se você marcou uma reunião de revisão de projeto para a próxima terça-feira, resista à tentação de pedir um posicionamento hoje. Tenha confiança de que a equipe irá cumprir o prazo.

Acima de tudo, inspire!

Quando estiver encarregado de uma equipe, lidere por meio do exemplo. Diga “nós” com mais frequência do que “eu” –, mas nunca esqueça que a responsabilidade final é sempre sua. Se algo der errado, assuma a responsabilidade sem culpar os outros. Quando chegar a hora certa, discuta os problemas calmamente com a equipe.

PASSOS DE AÇÃO

1. Andrew Carnegie mostrou sinais de liderança inspiradora durante sua juventude. Reflita sobre sua própria infância. Quais iniciativas de liderança você demonstrava com pouca idade? Escreva sobre quaisquer iniciativas criativas, inspiradoras ou ousadas que você teve durante seu crescimento.
2. A partir da lista a seguir, selecione as cinco pessoas que você considera pessoalmente mais inspiradoras. Abaixo de cada nome que escolher, descreva de maneira sucinta os traços específicos que você admira.

~~Militar~~ **Gates** ad Ali

~~Dele~~ **Franklin** D. Roosevelt

~~Rank~~ **o** **A** **tr** **a** **ç** **ã** **o**

~~Palé~~ **Ignácio** Lula da Silva

~~Vilma~~ **Ros** **se** **f**

~~Sobre~~ **F. S** **pi** **n** **e** **d** **y**

~~Mar~~ **Mo** **l** **a** **i** **t** **h** **e** **r** **K** **i** **n** **g**

~~Sébio~~ **Sant** **o** **s** **g** **o**

~~Elis~~ **B** **e** **g** **u** **a** **q** **u** **e**

3. Analise novamente as características pessoais que você listou no item 2 e marque com um OK aquelas que você possui e um com um X aquelas que não possui. Estabeleça um compromisso e crie um plano de ação para cultivar as que você marcou com um X.

Perfil do líder inspirador

“Líderes nunca perdem o foco. Eles mantêm seus olhos fixos no quadro geral.”

DALE CARNEGIE

A esta altura, já deve estar claro que o líder inspirador é um tipo de poeta. Líderes inspiradores normalmente não gostam de rotina. Que-rem continuar a abrir novos territórios. Podem demonstrar impaciência com os detalhes e não costumam gostar de conversa fútil. Sua tendência é verem a si mesmos como principais protagonistas do grande drama que encenam com os outros integrantes da organização. Se têm as melhores falas é só porque acreditam sinceramente que assim vão conseguir o máximo de cada pessoa.

Este estilo de liderança combina claramente com conquistas históricas e com a regata da America's Cup. Também se encaixa com a construção das usinas de aço de Andrew Carnegie e a condução de empresas multibilionárias.

Para aqueles de nós envolvidos com empresas dessa escala, a liderança inspiradora apresenta um desafio especial. Você pode estar no ramo de móveis para crianças ou ser proprietário de um *pet shop* num shopping center. Seja qual for o seu empreendimento, você precisa ser capaz de se ver numa escala maior se aspira ser um líder inspirador.

O maior desafio da maestria na liderança inspiradora é a capacidade de fazer o papel de herói. Se você quer inspirar, então deseja agarrar a bola no último segundo do jogo. Você acredita que é uma estrela do rock, ainda que esteja ao telefone em vez de em cima de um palco. Agarre-se a essa visão.

O livro de Harvey Mackay, *Como nadar entre os tubarões sem ser comido vivo*, vendeu mais de 2 milhões de exemplares por todo o mundo. Com base no título, talvez você pense que o livro seja sobre histórias de uma equipe de demolição subaquática ou da recuperação de um tesouro submerso. Mas ele traz lições aprendidas na liderança de uma empresa de envelopes da cidade de Minneapolis, no estado norte-americano de Minnesota. Não trata de localização de galeões espanhóis. O livro fala sobre como manter clientes quando o concorrente oferece um preço menor que o seu. O gênio de Mackay reside em fazer com que o negócio de envelopes se pareça com a invasão da Normandia. Ele é capaz de fazer isso na

página impressa porque o faz na vida diária também. Mackay consegue comunicar isso aos outros porque realmente acredita em si mesmo.

LÍDERES INSPIRADORES SÃO MAIORES QUE A VIDA

O cerne da liderança inspiradora é a percepção de que as coisas estão acontecendo numa escala maior que a vida. Você tem a capacidade de enxergar suas experiências dessa maneira. O que é realmente empolgante no seu trabalho, na sua empresa e nas pessoas que a integram? Que coisas realmente notáveis aconteceram sob sua liderança? Quem foram os heróis dessas histórias e quem foram os vilões? Você estará começando a pensar como um líder inspirador quando começar a pensar no seu mundo dessa maneira.

Paul Messner é proprietário de uma pequena empresa de design gráfico em Sacramento, Califórnia. A maioria de seus negócios é feita com empresas locais que publicam anúncios em jornais e revistas. Para seu tamanho, a empresa de Paul é muito bem-sucedida. Contudo, ele nunca trabalhou numa campanha nacional e seu trabalho nunca foi publicado numa revista de circulação nacional. Não obstante, Paul domina a arte da liderança inspiradora. Independentemente do número de empregados que tem ou do faturamento, o negócio de Paul é grande porque ele o vê como grande.

Sempre que contrata alguém, Paul reserva meia hora para uma conversa particular com o novo funcionário. Basicamente, a reunião é sempre a mesma, mas ela tem tal importância para Paul que a experiência parece totalmente nova. Isso acontece porque ele conta uma história que define o que pretende que a sua empresa seja. Superficialmente, não é nada de grande impacto. Houve uma convenção realizada na cidade de San Diego. A empresa de Paul criara algumas brochuras e livretos que seriam distribuídos à entrada, durante as apresentações. O trabalho transcorreu sem problemas e tudo foi para a impressão bem antes do dia marcado para o início da convenção, uma manhã de sábado.

Diante disso, foi um tremendo choque receber uma ligação dos organizadores da convenção na tarde da sexta-feira. Onde estavam as brochuras e os livros? Paul rapidamente confirmou que a gráfica havia concluído o trabalho a tempo, mas que, por engano, enviara o material como encomenda normal, não por via expressa. Não havia maneira de o material chegar a San Diego antes de as portas se abrirem de manhã. Todo o material impresso seria desperdiçado. Se alguma coisa nesse ramo de trabalho pode ser chamada de catástrofe, esse certamente era o caso.

Estritamente falando, a culpa era da gráfica, mas Paul sentia-se pessoalmente responsável. O expediente já havia se encerrado na sexta-feira, mas Paul insistiu que a gráfica permanecesse aberta. Exigiu que todo o trabalho fosse reimpresso imediatamente. A despeito de o trabalho ter consumido mais de uma semana para ser impresso da primeira vez, Paul manteve a gráfica funcionando por toda a noite. Além disso, quando o material ficou pronto, Paul colocou tudo em sua picape e pegou a estrada para San Diego. O dia estava amanhecendo quando ele chegou.

Depois de ouvir Paul contar sua história, embora ele já a tivesse contado dezenas de vezes, todos os novos empregados sentem como se entrando numa empresa capaz de alterar o curso da história mundial. É isso o que um líder inspirador pode fazer as pessoas sentirem. Não é uma questão de técnica; é paixão, compromisso e dramaticidade. É pegar algo como design gráfico e transformá-lo em algo semelhante a uma cirurgia cardíaca de emergência.

Nossa esperança é que, mesmo durante esta leitura, você já esteja começando a sentir um pouco da excitação que surge quando se é um líder inspirador.

AS PRESSÕES DA LIDERANÇA INSPIRADORA

Além de tudo o que os líderes inspiradores devem dar às pessoas, eles também devem estar preparados para assumir mais coisas. Falando em termos psicológicos, líderes inspiradores podem se tornar pais substitutos, como referência de todas as esperanças, sonhos, medos e hostilidades irracionais. Um líder inspirador jamais pode ressentir-se dessa dinâmica em relação ao seu pessoal, ou punir os integrantes de sua equipe pelo investimento emocional que fizeram. Não se deve fazer nada para dissuadi-los da ideia de fazer esse investimento, pois esse tipo de obrigação é o fundamento da eficácia de um líder. Sob esse tipo de pressão, realmente não é surpresa que muitos líderes inspiradores terminem abandonando o papel.

Por toda a história, a liderança inspiradora normalmente é entendida como uma qualidade altamente perecível e transitória. Quando crises militares ou políticas ocorriam na Roma antiga, um indivíduo altamente carismático recebia poderes quase ditatoriais. Contudo, tal poder era outorgado apenas enquanto o problema durava. De maneira similar, tribos indígenas norte-americanas das grandes planícies indicavam líderes especiais para lidar com situações particulares. Aparentemente eles entendiam que era razoável esperar que líderes inspiradores brilhassem intensamente, mas não por muito tempo. É importante ter consciência das muitas pressões que esse tipo de maestria exige. Assegure-se de que você está preparado e pronto para aceitá-las.

DELEGAÇÃO COMO INSPIRAÇÃO

Há muitas formas de os líderes comunicarem ideias aos integrantes de sua equipe. As possibilidades vão desde simplesmente dizer às pessoas o que fazer até abordagens bem mais colaborativas. Algumas dessas possibilidades são descritas pela série Tannenbaum-Schmidt, que recebeu esse nome em homenagem a esses dois pesquisadores da década de 1970.

Ao analisar os princípios da Tannenbaum-Schmidt, é importante lembrar um fato importante: independentemente de quanta responsabilidade e liberdade delegue a uma equipe, o líder deve permanecer como responsável por quaisquer problemas mais significativos que ocorram. Delegar liberdade e tomada de decisão não tira a responsabilidade do líder. Por causa disso, o processo de delegação exige um líder maduro e livre de necessidades egóticas. Se tudo der certo, a equipe deve receber o crédito. Mas se tudo der errado, o líder tem de assumir a culpa.

A seguir, apresentamos os níveis de liberdade delegada e de tomada de decisão de Tannenbaum-Schmidt.

NÍVEL 1: Somente o líder toma as decisões e anuncia o rumo que será seguido.

Aqui, depois de analisar as opções à luz das prioridades, dos recursos e do tempo disponível, o líder decide o que fazer e simplesmente comunica sua decisão à equipe. Embora o líder possa ter levado em conta a reação da equipe durante o processo de tomada de decisão, ela não tem papel ativo na tomada da decisão propriamente dita. A equipe pode ficar sabendo e aceitar que o bem-estar entre os integrantes é um fator relativamente menor no cômputo geral. Esse pode ser o caso, por exemplo, em organizações militares, particularmente em situações de

combate.

NÍVEL 2: O líder decide e então vende a decisão à equipe.

Assim como no nível 1, somente o líder toma a decisão – agora, porém, uma explicação é adicionada. O líder compartilha as razões pelas quais tal direção está sendo seguida, concentrando-se nos benefícios à organização e aos clientes, bem como aos próprios integrantes da equipe. Como resultado, eles veem o líder como alguém que reconhece a importância que têm, e que está preocupado com seu bem-estar.

NÍVEL 3: O líder acompanha a decisão com informação básica para a equipe, e também recebe questionamentos.

Aqui a equipe é convidada a fazer perguntas e discutir com o gerente a lógica por trás da decisão. Isso permite que a equipe entenda e aceite ou concorde com a decisão mais facilmente do que nos níveis 1 e 2. Espera-se que a equipe aprecie os aspectos e as razões da decisão, bem como as implicações das várias opções. O resultado deve ser um nível mais elevado de motivação por causa do maior envolvimento e da discussão por parte da equipe.

NÍVEL 4: O líder toma uma decisão provisória e convida a equipe a discuti-la.

O líder discute e analisa a decisão provisória com a equipe. Entende-se que o líder irá considerar a posição da equipe antes da decisão final ser tomada. Isso capacita a equipe a ter algum nível de influência verdadeira sobre o resultado final. O nível 4 reconhece o princípio de que a equipe pode fazer contribuições valiosas para o processo de tomada de decisões.

NÍVEL 5: O líder apresenta a situação ou o problema antes mesmo de tomar uma decisão provisória.

Aqui, a equipe é incentivada a oferecer – e espera-se que ofereça – ideias e opções desde o início, bem como a discutir as implicações de cada um dos cursos de ação possíveis. O líder então decide que opção seguir. Este nível é mais apropriado quando a equipe tem conhecimento mais detalhado ou mais experiência nas questões do que o líder.

NÍVEL 6: O líder explica a situação, define os limites e pede que a equipe decida.

Neste nível, o líder efetivamente delega à equipe a responsabilidade pela decisão, ainda que dentro de certos limites claramente estabelecidos. O líder pode optar por fazer parte ou não da equipe que toma a decisão. Embora este nível aparentemente coloque uma enorme responsabilidade sobre a equipe, o líder, até certo ponto, ainda controla o risco e os resultados. Este nível exige uma equipe madura, profundamente comprometida com o líder e com o sucesso da organização como um todo.

NÍVEL 7: O líder permite que a equipe identifique questões, gere possíveis opções e decida sobre as ações.

Este é o mais alto nível de liberdade de uma equipe. A equipe recebe primeiramente a responsabilidade de identificar e analisar a situação ou o problema. Depois disso, a equipe explora as opções e põe em prática um curso de

ação. O líder também declara antecipadamente que apoiará a decisão da equipe e que ajudará a colocá-la em prática. Caso o líder participe das discussões com a equipe, sua autoridade não será maior do que a de qualquer outra pessoa durante o processo de discussão. Aqui, a equipe precisa ser madura e competente, bem como capaz de pensar e agir em nível estratégico.

INSPIRAÇÃO POR MEIO DE QUESTIONAMENTO

Ian McDonald, de Johannesburgo, África do Sul, era gerente-geral de uma pequena fábrica especializada em componentes de máquinas de precisão. Quando teve a oportunidade de aceitar um pedido bem grande, foi convencido de que não conseguiria cumprir o prazo acordado para a entrega. O trabalho já estava programado na oficina e o pouco tempo para atender aquele pedido fez com que parecesse impossível aceitá-lo.

Em vez de forçar seu pessoal a acelerar o trabalho e correr para entregar o pedido, ele reuniu toda sua equipe. Explicou a situação e disse o quanto aquilo significaria para a empresa e para eles pessoalmente caso conseguissem cumprir o prazo estipulado.

Então, começou a fazer perguntas. Há algo que possamos fazer para atender este pedido? Alguém pode sugerir uma maneira diferente de produzir de modo que seja possível aceitarmos este pedido? Há alguma maneira de ajustar nosso horário ou as tarefas de cada um de modo a ajudar? Os empregados deram várias sugestões e insistiram em aceitar o pedido. Abordaram a situação com uma mentalidade do tipo “nós conseguimos”, e o pedido foi aceito, produzido e entregue no prazo.

Fazer perguntas estimula a criatividade das pessoas. As pessoas ficam mais propensas a aceitar uma ordem se tiverem tomado parte na decisão e na definição de uma solução.

Ian McDonald inspirou sua equipe a encontrar soluções para uma situação aparentemente impossível. Ele tinha uma habilidade incomum de encontrar soluções mágicas para seus empregados. No capítulo anterior vimos como Ted Turner lidou com mudanças repentinas no destino de sua liderança. Quando a magia o abandonou durante uma tarefa em particular, Turner simplesmente puxou o fio daquela tomada e foi procurar outra nova. Embora isso possa ter deixado algumas pessoas se sentindo abandonadas, para um líder como Turner tal atitude provavelmente seja necessária para a sobrevivência. Seja qual for o caso, talvez não tenha sido uma escolha completamente sua. Por sua própria natureza, a vida de um líder inspirador é como um passeio numa montanha—russa. O mesmo acontece com a vida das pessoas a quem ele lidera.

No próximo capítulo analisaremos um tipo de líder bastante diferente, um que pode ser muito mais comum no alvorecer do século XXI. Quando, por exemplo, Louis V. Gerstner assumiu a liderança da IBM, a empresa já vinha há muito tempo numa descendente. Havia rumores quanto ao fim da IBM. Ela era simplesmente grande e pesada demais. No meio da conversa sobre a dissolução da empresa, pediram a Gerstner que descrevesse a visão que tinha da empresa. Sua resposta faria com que um líder inspirador se encolhesse de medo. “Não tenho uma visão”, disse Gerstner. “A última coisa de que a IBM precisa neste momento é uma visão.” Em vez de inspirar as tropas por meio de uma retórica de princípios elevados, um dos primeiros atos de Gerstner foi banir o uso de projetores nas reuniões da

diretoria. Esse se mostrou um movimento bastante eficiente, mas não foi nada inspirador. Em vez disso, foi organizacional. E maestria na liderança organizacional é o tema de nosso próximo capítulo.

PASSOS DE AÇÃO

1. Com base nos exemplos dados, faça uma lista dos aspectos tanto positivos quanto negativos da liderança inspiradora.
2. Faça uma lista das pessoas de sua convivência a quem você acha que pode inspirar. Depois, crie um plano de ação para fazer isso.
3. Reserve, pelo menos, 5 minutos a cada dia da semana que vem e visualize a si mesmo como um líder inspirador. Veja-se nesse papel, incluindo o maior número de detalhes possível. Tome nota de quaisquer ideias ou *insights* que você possa ter durante esse exercício.

Liderança organizacional

“Chame a atenção das pessoas pelos erros que cometeram de maneira indireta.”

DALE CARNEGIE

LÍDERES ORGANIZACIONAIS OLHAM PARA DENTRO

No capítulo anterior, escrevemos sobre líderes inspiradores que, em muitos aspectos, lembram astros de rock. Sentem-se em casa no palco principal, estimulando a paixão e a devoção da multidão. Líderes inspiradores podem alcançar grande popularidade e sucesso. Podem chegar às alturas e também cair de maneira muito rápida e violenta. De modo geral, esse é um risco que eles gostam de correr. Neste capítulo, nosso assunto é um tipo bastante diferente de maestria em liderança. Se líderes inspiradores são como estrelas de rock, líderes organizacionais, que vamos analisar agora, são como executivos da gravadora ou como agentes teatrais. Líderes organizacionais não suplicam por adulação ou aplauso. Geralmente sentem-se desconfortáveis sob os holofotes. Não ansiam pelas críticas que se seguem ao sucesso ou fracasso espetaculares. Líderes organizacionais buscam sua recompensa dentro de si mesmos, na sólida fundação que criam. Eles deixam que os outros liderem a parada pelo mundo exterior.

Lou Gerstner, da IBM, por exemplo, é um executivo soberbo, especialista em mudanças corporativas. Quando se tornou o principal executivo da IBM (numa época em que já havia planos traçados para a dissolução da empresa, que um dia foi tão orgulhosa), Gerstner fez algo que teria sido considerado tabu para muitos líderes empresariais do passado. Ele não fez nada, pelo menos, não imediatamente.

Embora Gerstner tenha descrito a si mesmo como intenso, competitivo, focado, direto e duro, também poderia ter adicionado os adjetivos contido e realista. Numa de suas primeiras entrevistas coletivas, ele se recusou a apresentar sua visão para o futuro da empresa. A verdade é que ele disse que não tinha uma visão. Em vez disso, fez uma previsível redução de pessoal na empresa e começou a reorientá-la na direção do atendimento aos clientes. Baniu o uso de projetores durante as reuniões. Ao mesmo tempo em que isso fomentou uma melhor comunicação, tal ato dificilmente poderia ser interpretado como um grito de guerra. Contudo,

Gerstner criou objetivos de longo prazo viáveis para a IBM, e seu sucesso fala por si.

A QUEDA DA PIRÂMIDE CORPORATIVA

Esse é o jeito do líder organizacional, alguém cuja vez definitivamente chegou. No passado – há 50 ou 500 anos – as grandes empresas eram organizadas como as pirâmides antigas. Com uma enorme quantidade de pessoas na base, seguidas por camadas de supervisores e gerentes em ordem ascendente. Cada nova camada com autoridade maior do que a camada imediatamente inferior.

Essa estrutura tão cheia de níveis ficou cada vez mais elevada até que atingiu o pináculo. Era onde o rei, o general, o CEO, o presidente e a diretoria tinham de se sentar e onde o clássico líder inspirador também se sentia mais confortável. Era essa a melhor maneira de estruturar uma organização? Talvez tenha sido, em muitos casos e em muitas épocas, especialmente quando o líder era bem talhado para a posição. Até bem pouco tempo, porém, ninguém se importava em perguntar se essa era a melhor maneira. A organização em forma de pirâmide era simplesmente o modo como as coisas funcionavam.

No século XXI, muitas dessas pirâmides estão desabando. Limites, níveis e linhas de demarcação estão evaporando a todo instante. A cada dia, novas tecnologias igualam o acesso à informação e tornam obsoletas as burocracias rígidas. Você não precisa mais ter voz grossa nem bíceps grandes para ser líder. Você precisa ser rápido, flexível e o primeiro a ter uma ideia nova.

Líderes organizacionais sentem-se muito confortáveis com essas mudanças. Sua autoridade não depende de força ou de personalidade. Sua primeira prioridade é a força e o sucesso da organização. O tamanho e a forma são muito menos importantes. É por isso que líderes organizacionais se sentem confortáveis e, às vezes, são implacáveis em relação ao *downsizing*. Versões extremas de líder organizacional poderiam contratar três pessoas para fazer o trabalho de 3 mil, se o resultado melhorasse. Esse pode ser um erro grave, como discutiremos adiante neste capítulo. Contudo, até o mais moderado líder organizacional coloca a lucratividade em primeiro lugar. Se isso significar menos glória para os líderes, eles também veem a situação como um progresso. Cadeias de comando rígidas sufocam a criatividade e o desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Com o passar do tempo, isso pode enfraquecer qualquer organização. Líderes organizacionais levam esse desdobramento a sério. Eles querem que sua empresa, sua escola ou seu time de futebol funcionem da maneira mais suave e eficiente possível. Isso acontece porque está em sua natureza criar organizações extremamente flexíveis.

COOPERAÇÃO É FUNDAMENTAL

Se este é o seu estilo de liderança, você dá boas-vindas às mudanças que eliminam a velha rigidez. Você quer que as pessoas sejam livres para fazer o seu melhor. Você se arrepende dos muitos anos em que os talentos delas foram forçados a permanecer dormentes. Peter Drucker, renomado autor da área de administração, expressou perfeitamente o ponto de vista do líder organizacional quando disse que “a empresa moderna não pode ser uma organização de chefes e

subordinados. Ela deve ser organizada como um time”. O CEO de uma grande empresa multinacional expressou isso de maneira ainda mais concisa quando declarou: “O guerreiro solitário simplesmente não é mais viável”.

Como líder organizacional, você quer eliminar não apenas as rivalidades entre os departamentos, mas também os próprios departamentos, se isso fomentar o sucesso. Do mesmo modo, você quer se livrar das promoções automáticas por tempo de serviço e de outros vestígios frustrantes do passado. Nas velhas empresas piramidais, engenheiros passam o dia inteiro engaiolados com outros engenheiros. Contadores, ao lado de outros contadores. A gerência média raramente interage com o CEO ou com o estoquista.

O líder organizacional, porém, não hesita em trazer um engenheiro para um grupo de vendedores, lançar o desafio de tornar o produto mais atraente para o consumidor ou descobrir como produzi-lo mais rapidamente. Ou pode pedir que usem seu conhecimento técnico para contornar uma falha de mercado.

Em grupos ecléticos como esse, é quase impossível determinar a posição de cada um na hierarquia corporativa. Como Peter Drucker destacou, o mundo não é mais composto por soldados, oficiais e sargentos. Os líderes organizacionais modernos entendem isso plenamente. Os exércitos eram tradicionalmente organizados em torno do paradigma de comando e controle e a organização de outros campos simplesmente copiou esse modelo.

CONSTRUÇÃO DE EQUIPES HORIZONTAIS

Hoje, com a liderança organizacional dando o tom, os grupos são estruturados mais como times de futebol ou equipes de tênis do que como divisões de infantaria. Todo integrante da equipe pode agora agir como um tomador de decisões. Os empregados precisam ver a si mesmos tanto como executivos quanto como operários da linha de montagem. Mestres em liderança organizacional sentem-se muito confortáveis com isso. Eles não se importam em esvaziar seu próprio cesto de lixo e entrar na trincheira, contanto que a força da equipe aumente.

Essas organizações achatadas estão crescendo em todos os campos, das siderúrgicas às instituições de ensino. Como destacou o diretor de uma escola primária da costa leste norte-americana, “existe agora um incentivo real para montar equipes e liderar não mais da perspectiva vertical, mas por meio de uma horizontal”. Existe muito menos ênfase nos títulos, no pagamento por hora e nos demais incentivos. O desempenho da equipe e a força da organização são a própria recompensa. Esse tipo de trabalho eficiente em equipe não acontece da noite para o dia, e um líder precisa de habilidades singulares para fazer disso uma realidade.

É um tipo de liderança diferente da velha conversa de estímulo no vestiário. Esse tipo de liderança inspiradora ainda pode funcionar nas mãos de uma pessoa dotada de talentos singulares, mas cada vez menos pessoas a adotam e são sábias por não a desejar. Os modelos de hoje são Bill Gates vestindo seu cardigã e Steve Jobs com suas calças cáqui. Muito poucos mestres em liderança organizacional se sentem confortáveis usando capacete ou paletó com ombreiras.

OS INGREDIENTES ESSENCIAIS DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Qualquer organização, antes de qualquer coisa, é um grupo de pessoas com um senso de propósito compartilhado. Nutrir esse senso é a tarefa fundamental do líder organizacional. Pessoas trabalhando juntas podem realizar coisas extraordinárias. Podem realizar praticamente qualquer coisa quando trabalham juntas como parte de uma organização bem planejada. A essência de tal organização é a visão unificada dos integrantes da equipe. Tão logo essa visão se estabeleça, as ideias, a criatividade e a inovação virão da própria equipe. O líder, porém, ainda desempenha um papel absolutamente essencial.

O líder deve direcionar e concentrar toda essa energia. Líderes devem manter os membros da equipe informados em relação ao impacto que o trabalho deles provoca na organização, nos clientes e no mundo externo como um todo. O presidente de uma empresa de produtos eletrônicos de médio porte descreveu o que isso significa: “Você precisa criar o ambiente emocional e intelectual. Precisa se concentrar no objetivo da empresa. Precisa fornecer estímulo e encorajamento, de modo que indivíduos e equipes possam verdadeiramente ver a si mesmos como de primeiro mundo”.

ENFATIZE O DESEMPENHO DO GRUPO ACIMA DO DESEMPENHO INDIVIDUAL

Reconhecimento, *feedback* e propósito compartilhado tornam isso possível. Esses três elementos são aquilo que o líder precisa fornecer. Embora criar um senso de propósito compartilhado seja um elemento chave da liderança organizacional, existe outra maneira de alcançar a mesma coisa. Líderes devem deixar claro que o sucesso é uma experiência do grupo, assim como qualquer outra coisa que não seja sucesso. A não ser que a equipe inteira vença, ninguém vence. Recordes individuais são muito bacanas em livros de história ou almanaques, mas não têm lugar nas organizações mais competitivas de hoje.

Líderes organizacionais acreditam que o mais importante – a única coisa que realmente importa – é o desempenho do grupo como um todo. Tão logo consiga que as pessoas se comprometam, isso se torna contagioso. “Eles reforçam um ao outro”, disse um CEO. É mais semelhante a jogar na Copa do Mundo do que trabalhar numa linha de montagem. Existe um nível de energia totalmente diferente, um novo tipo de intensidade coletiva.

As pessoas precisam se sentir importantes. Se isso lhes for negado, elas se entregarão com menos do que esforço pleno ao projeto em questão. Diante disso, um líder organizacional eficiente permite que o maior número de decisões possível passe por todo o grupo. Como líder organizacional, estimule que todos os integrantes da equipe tenham ideias. Não dite soluções. Não insista para que as coisas sejam feitas de determinada maneira.

Uma pequena empresa de manufatura em Cleveland fornece uma boa ilustração disso. A empresa teve um problema. Um pedido bem grande estava em negociação, mas o comprador insistia numa data de entrega aparentemente impossível de ser cumprida. O presidente da empresa poderia ter imposto uma solução de cima para baixo, mas, em vez disso, pediu a uma equipe de empregados que elaborasse um plano. A reação deles foi: “Se acertarmos algumas coisas por aqui, achamos que é possível entregar na data” e foi isso o que aconteceu. Se o presidente tivesse tomado a decisão sozinho, provavelmente teria desistido do pedido. Seria isso ou

então poderia ter irritado os funcionários, forçando—os a trabalhar demais. Quando eles mesmos fizeram a escolha, porém, uma decisão coletiva foi tomada. Com o esforço do grupo no timão do navio, eles voltaram ao curso e o resultado foi totalmente positivo.

RECONHECIMENTO DA CONTRIBUIÇÃO COLETIVA

Talvez seja por isso que mestres em liderança organizacional usem palavras como *nós* muito mais vezes do que *eu*. Mestres em liderança sempre enfatizam de que maneira a contribuição de cada um se encaixa. Se o arte-finalista faz um ótimo trabalho, mas o especialista em embalagem fracassa, isso não é sucesso. Se o diretor de marketing marca um golaço, mas as pessoas da produção chutam para fora, o time todo perde. Só quando todos contribuem com o melhor de suas habilidades, da pessoa que atende ao telefone àquela que assina os cheques, há vitória para todos.

Se os líderes fizerem seu trabalho corretamente, uma qualidade quase paradoxal emerge desse tipo de esforço coletivo, pois a individualidade dos integrantes da equipe de alguma forma permanece intacta. Eles ainda têm habilidades diferentes. Ainda possuem personalidades singulares, esperanças e medos distintos. Líderes organizacionais talentosos reconhecem essas diferenças, as apreciam e as usam em benefício de todo o grupo. Líderes acreditam firmemente em todos os membros da equipe e estão ansiosos por expressar essa crença sempre que possível.

Quando erros ocorrem, bons líderes organizacionais evitam apontar culpados. Se existir um problema, eles falam em particular com os integrantes da equipe sobre a maneira de melhorar os resultados. Eles não destacam pessoas dentro do grupo, nem falam sobre o elo fraco da corrente. Quer seja uma classe do ensino médio, uma grande fábrica ou a diretoria de uma corporação, o propósito do líder organizacional é otimizar o desempenho por meio da construção de um espírito de grupo. A equipe é incentivada a estabelecer seus próprios padrões, e os seus integrantes ficam ansiosos para viver de acordo com eles. Os indivíduos da equipe sentem grande alegria quando alcançam o sucesso; seus esforços tornam-se ainda mais concentrados.

O LÍDER COMO UMA PRESENÇA CONSTANTE

Tudo isso, é claro, se expressa nos números do balancete. Para que isso aconteça, o líder precisa ser uma presença constante. Nas empresas do antigo estilo piramidal, era fácil o líder se manter relativamente afastado. Tudo isso mudou nas organizações mais eficientes de hoje em dia. É necessário que os líderes estejam fisicamente presentes, e eles precisam estar intelectual e emocionalmente envolvidos.

O presidente de um grande hospital de Long Island diz que aprender a ouvir pode levar algum tempo, mas, com esforço, você desenvolverá um profundo sentimento por tudo o que estiver acontecendo ao seu redor. É como colocar-se no convés de um porta-aviões vendo todos aqueles aviões decolar e aterrissar. Cada um daqueles aviões precisa ser importante para você e, ao mesmo tempo, o navio precisa continuar no curso e ser protegido de ataques. Depois de um tempo, você aprende a considerar todas essas coisas simultaneamente.

Líderes organizacionais estão cientes de pelo menos dois objetivos que devem estar na mente de todos os integrantes da equipe. O primeiro é a realização bem-sucedida do trabalho imediato. O segundo é que todo trabalho deve ser também uma experiência de treinamento que leve a um desempenho ainda melhor e a maiores responsabilidades no futuro. Em outras palavras, ao desenvolver novos negócios e fazer com que os trabalhos sejam realizados no prazo, líderes devem fortalecer a organização. Fortalecê-la aprimorando as habilidades de todos os integrantes da organização. O colunista político Walter Lippmann expressou esse princípio de maneira bastante eloquente: “O derradeiro teste dos líderes é deixar atrás de si e nos outros a convicção e o desejo de prosseguir”. Em resumo, líderes organizacionais devem assumir genuína responsabilidade pelo desenvolvimento e a carreira de toda a equipe.

FAÇA AS PERGUNTAS CERTAS

“Em que você gostaria de melhorar?” é uma pergunta que o líder deve fazer constantemente. “Qual rumo você quer que sua carreira tome a partir deste ponto? Que tipo de responsabilidades você gostaria de assumir?” É função do líder fazer essas perguntas e respondê-las de maneira a ajudar os integrantes da equipe a alcançar seus objetivos individuais. Em outras palavras, você precisa comunicar a confiança que deposita nas habilidades deles. Deve fornecer-lhes padrões que a companhia espera ver cumpridos ou superados, além de mostrar publicamente sua apreciação quando isso acontecer. Lembre-se: para um líder organizacional eficiente, o sucesso da equipe é igual ao sucesso pessoal. Qualquer outra coisa é inaceitável. A maior recompensa que esses líderes podem alcançar é inspirar, mentorear e ser modelo para um grupo de pessoas talentosas, confiantes, motivadas e cooperativas que já estão, elas mesmas, prontas para liderar.

REUNIÕES: RUIM COM ELAS, PIOR SEM

Reuniões são uma atividade comercial bastante cara, uma vez que o custo de todos os participantes está embutido. Em função disso, as reuniões precisam ser realmente bem realizadas e bem conduzidas. Reuniões mal realizadas são desperdício de tempo, dinheiro e recursos – e são muito piores do que não haver reunião alguma.

A necessidade de reuniões eficientes e organizadas tornou-se ainda maior em virtude da crescente demanda de tempo das pessoas, além do fato de que os indivíduos que integram a organização podem não estar no mesmo local de trabalho, sequer no mesmo país. Felizmente, as novas tecnologias fornecem alternativas às reuniões convencionais, nas quais todos estão face a face ao redor de uma mesa. O telefone e as videoconferências, por exemplo, podem economizar tempo e dinheiro. Ainda assim, sempre haverá alguma discussão sobre a eficiência das reuniões virtuais e as limitações dos métodos de comunicação remota, especialmente quando a conexão de áudio ou de vídeo cai exatamente quando o líder estava prestes a fazer uma declaração importante.

Líderes eficientes escolhem métodos para conduzir reuniões que sejam apropriados para a situação. A presença física é realmente necessária? Opções como o telefone e a videoconferência devem ser exploradas antes de o líder decidir

que uma reunião física é, de fato, necessária.

Uma reunião face a face é a melhor opção para transmitir sentimentos e intenções. Para assuntos mais sérios, essa deve ser sempre a primeira escolha. Intenções e sentimentos podem ser confundidos quando as pessoas não estão fisicamente juntas na mesma sala. Tentar economizar tempo e dinheiro promovendo reuniões virtuais para questões realmente importantes costuma ser contraproducente. Também pode ser injusto com os integrantes da equipe se a questão afetar significativamente o futuro ou o bem-estar deles.

Basicamente, uma reunião bem conduzida é uma oportunidade singular em dois aspectos. É uma chance de alcançar um resultado que beneficia, de diversas maneiras, a organização como um todo e também os integrantes da equipe individualmente. Líderes devem encarar todas as reuniões com esses dois objetivos mutuamente encorajadores em mente.

Seja qual for o tópico, no encerramento de uma reunião bem-sucedida tanto o líder como os integrantes da equipe devem sentir que suas necessidades singulares foram atendidas e que todos os itens da agenda da reunião foram contemplados.

Componentes da reunião

Como líder, suas escolhas de estrutura e de estilo de uma reunião eficiente dependem de vários fatores, como:

- A situação específica, incluindo pano de fundo, preocupações futuras e urgência.
- Contexto organizacional, incluindo implicações e necessidades suas, da equipe e da organização.
- Necessidades e interesses dos participantes.
- Suas próprias necessidades e interesses, assim como sua autoridade, confiança e outras qualidades de liderança.

A verdade é que as reuniões sempre terão mais de um objetivo. Juntamente com as preocupações específicas que levaram os participantes a se reunir, também existem pautas pessoais e individuais (e as do líder também), assim como a necessidade de desenvolver ainda mais a equipe como grupo profissional altamente funcional.

Sempre que convoca e conduz uma reunião você está exigindo tempo e atenção das pessoas. Como líder, você tem autoridade para fazer isso, mas é preciso usá-la com sabedoria. Seja qual for a razão explícita da reunião, você tem a responsabilidade de fazer dela uma experiência positiva e útil para todos os presentes.

Ter esse objetivo mais geral, juntamente com os objetivos específicos da reunião, vai ajudá-lo a desenvolver a habilidade e a reputação de líder eficiente e que se importa com resultados.

Orientações básicas

É óbvio que reuniões que incentivam a participação e a responsabilidade compartilhada serão mais construtivas que aquelas nas quais o líder simplesmente discursa e comunica as decisões. A seguir, são apresentadas algumas orientações básicas que podem ser aplicadas a diferentes tipos de reunião. Elas partem da

premissa de que você analisou cuidadosamente e concluiu que a reunião é necessária, e também de que você decidiu o tipo de reunião a realizar.

1. Planeje cuidadosamente, usando uma estrutura de agenda como ferramenta de planejamento.
2. Distribua a agenda da reunião antecipadamente.
3. Conduza a reunião com eficiência. Mantenha o controle. Feche acordo sobre resultados e responsabilidades. Faça anotações.
4. Prepare uma ata e a distribua, enfatizando ações e responsabilidades.
5. Com base na ata distribuída, faça o acompanhamento com os integrantes da equipe.

Prioridades da reunião

Esta é uma boa regra fundamental: tenha sempre um propósito claro para a reunião. Se esse propósito não existir, nem sequer a convoque. Decida quais assuntos comporão a pauta e determine sua importância relativa e urgência. Essas questões podem ser muito diferentes e talvez seja necessário tratá-las de maneiras distintas. Uma determinada questão, por exemplo, pode ser importante sem exigir resolução urgente. Questões que sejam tanto urgentes quanto importantes são prioridades claramente sérias que precisam de planejamento cuidadoso e ação imediata.

Resultados da reunião

Decida qual é o tipo de resultado desejado para cada questão e coloque isso na agenda juntamente com o título do tópico. Isso é importante, pois os integrantes da equipe precisam saber o que se espera deles. As reuniões também serão mais produtivas quando os objetivos estiverem claros logo de início. Para cada questão, os resultados típicos costumam ser:

- Decisão.
- É necessário discutir mais.
- Precisamos de mais informação.
- Necessidade de planejamento.
- É preciso obter feedback.
- Começar a montar uma equipe.

Sequência da reunião

Coloque as questões menos importantes no topo da agenda, não no final. Se colocá-las no final, talvez nunca chegue a elas porque todo o tempo será gasto com as questões mais importantes.

Esteja ciente de que as pessoas são mais sensíveis no início das reuniões, especialmente se houver participantes ansiosos para fazer com que a própria presença seja notada. Talvez seja bom colocar as questões controversas mais para o

fim da agenda, o que dá às pessoas a chance de se acalmar e relaxar.

Tempo

Líderes devem analisar o tempo exigido para os vários itens da agenda, em vez de decidir com base no hábito ou de forma arbitrária a duração da reunião. Dê a cada item um intervalo de tempo realista. Estabeleça tempos realistas e lembre-se que as coisas normalmente levam mais tempo do que você imagina.

Planeje várias pausas para reuniões longas. A concentração começa a diminuir depois de apenas 45 minutos, a não ser que as pessoas estejam participando e plenamente envolvidas. As pausas precisam ter cerca de 20 minutos, para se tomar um café e comer biscoitos. Dez minutos a cada hora para respirar ar fresco e esticar as pernas farão com que as pessoas se mantenham atentas.

A não ser que você tenha razões específicas para fazê-lo, evite parar para um almoço formal. Isso simplesmente faz com que as pessoas fiquem sonolentas. Almoços de trabalho são ótimos, mas não deixe de dar às pessoas entre 10 e 15 minutos para que tomem ar e se movimentem fora da sala de reuniões. Se o local só puder fornecer o almoço no restaurante, procure montar um bufê. Se um almoço mais formal for inevitável, economize tempo passando as opções de pratos ao restaurante logo no início do dia.

É útil indicar na agenda o tempo reservado a cada tópico. O essencial, porém, é que o líder pense na reunião e a planeje, de modo que os itens sejam abordados de acordo com um horário. Em outras palavras, se os representantes não têm o horário preciso em suas agendas, certifique-se de ter na sua. Essa é uma das maiores responsabilidades do líder da reunião. De maneira geral, os integrantes da equipe esperarão que você controle a agenda. Normalmente eles respeitam a decisão de encerrar uma discussão para que seja possível manter o horário, ainda que a discussão esteja a pleno vapor.

Participantes da reunião

Normalmente saber quem deve participar de uma reunião parece óbvio. Há momentos, porém, em que não é. Considere a ideia de convidar representantes de outros departamentos para as reuniões do seu próprio departamento. Os “de fora” normalmente gostarão de ser convidados. Isso vai ajudá-los a entender suas questões e você poderá entender as deles. Convidar fornecedores internos e externos também ajuda a construir relacionamentos. Essas pessoas costumam lançar nova luz sobre questões difíceis.

Evite e resista à tentação de convidar gerentes sêniores e diretores da sua própria empresa para comparecer às suas reuniões, a não ser que você tenha certeza de que a presença deles será positiva e certamente não intimidadora. Funcionários sêniores tendem a ser rápidos na crítica, sem estar cientes de todos os fatos.

Data da reunião

Certifique-se de que a data e a hora que você escolher causem a menor interrupção possível para todos os envolvidos. É cada vez mais difícil reunir pessoas para as reuniões, particularmente de departamentos ou organizações diferentes. Portanto, tome cuidado na escolha da melhor data. Essa é uma parte muito importante do processo, particularmente se houver envolvimento de pessoas

de nível sênior.

Para reuniões constantes, que acontecem com regularidade, a maneira mais fácil de estabelecer datas é fechar um acordo sobre isso logo na primeira reunião. Todos podem se comprometer ali mesmo. Se possível, tente marcar as reuniões periódicas de todo o ano. Depois, você pode publicar e fazer circular as datas, o que alerta as pessoas para elas, de modo a nenhuma outra prioridade prejudicar o compromisso.

Planejar antecipadamente a data das reuniões é uma das chaves para reuniões controladas e bem organizadas. Por outro lado, marcar reuniões na última hora quase certamente causará inconveniência e confusão. Talvez seja necessário ser firme. Use o método da inércia, ou seja, sugira uma data e peça sugestões alternativas, em vez de, logo de início, perguntar sobre as possibilidades.

Horário da reunião

A melhor hora para começar e terminar depende do tipo e da duração da reunião e da disponibilidade dos participantes. De modo geral, tente começar cedo e terminar no final do expediente. Reuniões de 2 horas no meio do dia desperdiçam muito tempo. Reuniões no café da manhã costumam ser uma boa ideia.

Assim como acontece com outros aspectos dos preparativos da reunião, se estiver em dúvida, sempre pergunte às pessoas o que elas preferem. Por que tentar adivinhar quando você pode descobrir o que as pessoas realmente querem, especialmente se a equipe for madura e preferir ser consultada?

Local da reunião

Muitas reuniões são relativamente informais, realizadas em salas dentro da empresa. Mas reuniões importantes realizadas fora da empresa, em locais não familiares, definitivamente exigem planejamento cuidadoso quanto ao *layout* e às acomodações. Planeje o local de acordo com a situação. Não deixe nada ao acaso.

Certos preparativos são essenciais e jamais devem ser feitos pela equipe do hotel ou pelo promotor do evento, a não ser que você confie neles plenamente. Como líder, você deve ter certeza de que o local estará preparado corretamente. Alguns aspectos da reunião que você precisará verificar – ou preparar pessoalmente – são listados a seguir:

- Disposição das cadeiras.
- Palco ou plataforma.
- Mesas para apostilas, panfletos ou demonstração de itens.
- Tomadas elétricas e extensões.
- Aquecimento, refrigeração e controle de iluminação.
- Equipamento de projeção e sua operação, quadros para anotações.
- Recepção e alimentação.
- Disponibilidade de equipamento sobressalente.

Todos os itens acima e muitos outros mais podem dar problemas – e darão – a

não ser que você verifique preventivamente. Deixe claras as suas necessidades quando reservar o local, e depois repita-as mais uma vez poucos dias antes da reunião.

Para uma reunião importante, você precisa chegar bem cedo para verificar se tudo está em ordem. Reuniões de porte já são suficientemente difíceis sem emergências. Lembre-se: se algo der errado, é sua credibilidade e sua reputação que estão em jogo.

A posição das cadeiras e das mesas é importante e, para certos tipos de reunião, é crucial. Certifique-se de que o *layout* é apropriado para a ocasião:

- Para apresentações formais para grandes grupos, coloque a audiência em fileiras, preferencialmente em mesas de frente para o palco.
- Para reuniões participativas de tamanho médio, disponha os assentos em forma de ferradura, com as cadeiras voltadas para a mesa do líder.
- Para reuniões pequenas envolvendo debate e discussão, use uma mesa retangular e coloque o líder numa das pontas.
- Reuniões informais com a equipe para planejamento e sessão de criatividade podem ser realizadas num estilo *lounge*, com sofás e mesas de café.

Como líder da reunião, seu posicionamento diante do grupo é importante. Se você estiver confiante e confortável e se sua autoridade estiver acima de qualquer dúvida, sente-se junto dos integrantes da equipe ou entre eles. Mas se você acha que vai ser desafiado ou se precisa controlar o grupo, posicione-se um pouco mais longe e fique claramente à frente de tudo.

Certifique-se de que todos conseguem enxergar bem as telas e os *flip charts*. Sente-se nas cadeiras da audiência para verificar isso. Você se surpreenderá de como a visão é ruim em certas posições.

A montagem dos projetores e das telas é importante. Tente fazer com que a imagem seja projetada no formato de um retângulo perfeito, o que logo de início dá uma impressão de profissionalismo e de controle da situação. Faça experimentos com o ajuste do projetor e das telas. Para reuniões menores, uma parede branca e plana costuma ser melhor do que uma tela ruim.

Posicione as telas e os *flip charts* onde possam ser usados confortavelmente sem atrapalhar a visão da audiência. Deixe espaço suficiente para que o orador possa se posicionar ao lado da tela, não na frente dela. Providencie um número suficiente de cavaletes e papel para os *flip charts* ou use quadros brancos e marcadores.

Em locais mais antigos, a iluminação pode ser problemática. Se houver luzes fortes acima da tela, que não possam ser apagadas de modo independente, talvez seja necessário desconectá-las temporariamente. Se você estiver num hotel, sempre peça ajuda da equipe de manutenção, em vez de fazer isso sozinho. E sempre mostre apreço pela equipe. Você precisa tê-los ao seu lado.

Agenda da reunião

A agenda é a ferramenta com a qual você controla a reunião. Inclua todas as informações relevantes. Você pode evitar a pressão dos “assuntos adicionais” no final da reunião, se distribuir antecipadamente um rascunho da agenda da reunião e perguntar se alguém deseja incluir quaisquer outros assuntos para consideração.

(Os “assuntos adicionais” costumam gerar uma sessão livre para todos, a qual desperdiça tempo e dá origem a perspectivas novas e arriscadas que, se não forem tratadas adequadamente, farão com que a reunião se encerre num tom negativo.)

Agendas formais para reuniões de diretoria e comitês normalmente terão um formato fixo e preestabelecido que se aplicará a todas as reuniões. Para reuniões menos formais, concentre-se na praticidade. Explique o propósito de cada item da agenda. Atribua um período de tempo para cada um dos itens. Se houver oradores ou apresentadores convidados, coloque o nome deles na agenda. Planeje intervalos para café e almoço, se isso for relevante, certificando-se de avisar a equipe responsável pela alimentação. Além desses momentos formais de pausa, você deve permitir que haja interrupções a cada hora, de modo que os integrantes da equipe possam manter a concentração.

Liderança da reunião

A chave para o sucesso é manter o controle. Você pode exercer esse controle fixando-se na agenda, gerenciando os relacionamentos e as personalidades, e concentrando-se nos resultados. As reuniões precisam ter um propósito e cada item coberto deve ter seu propósito. Relembre a si mesmo e ao grupo quais são os resultados requeridos e conduza os procedimentos de modo a gerar progresso.

Contenha educadamente os indivíduos da equipe excessivamente entusiasmados e incentive os hesitantes. Faça anotações no transcorrer da reunião, registrando decisões e ações concordadas. Inclua nomes, resultados mensuráveis e prazos. Não tente registrar tudo, palavra por palavra. Se você estiver liderando um grupo particularmente falador que produz enorme quantidade de anotações e pouca coisa mais, então mude as coisas. Concentre-se em alcançar os objetivos que você estabeleceu para a reunião quando esboçou a agenda. Evite decisões apressadas se seu objetivo era simplesmente discussão e envolvimento dos membros da equipe. Mas também evite horas de discussão caso você precise apenas de uma decisão.

Transfira questões novas para um momento posterior. simplesmente diga “você tem razão, mas não podemos discutir isso nesta reunião. Discutiremos esse assunto em outro momento”.

Se você não souber a resposta a uma pergunta, seja honesto quanto a isso. Não enrole. Afirme que buscará a resposta e trará a todos na reunião seguinte ou inclua a resposta na ata da reunião.

Se alguém insistir demais num assunto que não faz parte da agenda, devolva a questão à pessoa, estabelecendo um prazo para que ela relate a você quaisquer descobertas e recomendações.

Procure sinais de fadiga, irritação, confusão ou tédio nos participantes e tome as ações necessárias.

Atas ou minutas da reunião

Como líder, você mesmo deve fazer as anotações, a não ser que o formato da reunião imponha a presença de uma secretária. Quando as pessoas o veem tomando notas, duas coisas acontecem. Primeiramente, as pessoas respeitam você por não forçá-las a fazê-lo. Segundo, elas veem que você está registrando as ações acordadas, de modo que não há como negá-las ou fugir delas.

A ata da reunião é essencial para gerenciar ações e resultados. Ela também consolida acordos e desfaz confusões. Uma reunião sem ata é, quase sempre, um

desperdício de tempo. Ações não registradas são logo esquecidas porque não há um registro publicado.

Depois da reunião, envie a ata a todos os participantes e a qualquer outra pessoa que precise dela. A ata deve ser breve, mas também precisa e clara. Inclua fatos relevantes, dados, responsabilidades, ações e prazos. Quaisquer ações planejadas devem ser descritas com clareza, citando o nome das pessoas responsáveis, juntamente com um prazo para seu cumprimento. Use o acrônimo SMART: **e**Specifico, **M**ensurável, **A**lcancável, voltado aos **R**esultados e com **T**empo determinado.

Um último elemento crucial é fazer o acompanhamento das ações acordadas – o *follow-up* – inclusive de suas próprias ações. Se você conduz reuniões excelentes e elabora atas muito boas, mas deixa de verificar se as ações estão sendo realizadas, comprometerá sua credibilidade. Você deve fazer o acompanhamento das ações acordadas e garantir que as pessoas as cumpram. Se não o fizer, se as pessoas descobrirem que podem ignorar os acordos, sua liderança será gravemente questionada. Por outro lado, fazendo o acompanhamento, você incentivará os integrantes da equipe a reagir e a atuar. As próximas reuniões serão melhores e a empresa se beneficiará como um todo.

PASSOS DE AÇÃO

1. Líderes organizacionais geralmente têm uma presença mais sutil do que os líderes inspiradores. Você está mais para líder organizacional ou líder inspirador? Numa escala de 1 a 10, classifique sua necessidade de ser reconhecido e de estar sob os holofotes (sendo 1 “pouquíssima necessidade” e 10 “tenho grande necessidade de estar sob os holofotes”).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouca necessidade

Muita necessidade

2. Descreva três passos específicos que você pode dar na direção de criar um maior senso de unidade entre seus colegas (ou entre seus familiares e amigos). Isso pode envolver o planejamento de uma atividade em grupo, como um piquenique ou uma viagem a um ponto turístico cultural ou de lazer. Também pode ser algo como a confecção de bonés e camisetas com o logotipo da empresa. Seja criativo!
3. Existem pessoas na sua empresa que não agem como jogadores do time e que precisam ser elogiadas pessoalmente por seus esforços? Quais passos você precisa dar para reconhecê-las pelo trabalho que realizam, ao mesmo tempo em que as incentiva a se integrarem mais com a equipe? Escreva três opções e coloque-as em prática.

As táticas dos grandes líderes organizacionais

“Permita que as pessoas tenham uma saída honrosa.”

DALE CARNEGIE

O capítulo anterior se concentrou nos princípios e táticas da liderança organizacional. Agora vamos analisar o líder e uma empresa na qual essas ideias foram colocadas em prática com resultados notáveis.

SOUTHWEST AIRLINES

Herb Kelleher foi um dos fundadores da Southwest Airlines, em 1967, em que foi presidente e CEO por mais de 40 anos. Cada aspecto de sua empresa foi construído de acordo com um modelo horizontal e democrático, tanto para os clientes como para os empregados. Esta é uma organização na qual a pirâmide ficou tão achatada quanto uma panqueca.

A Southwest Airlines conta quase que exclusivamente com um único tipo de avião, o Boeing 737, o que simplifica a manutenção e reduz a necessidade de estoque de peças sobressalentes. Para os clientes, não existe primeira classe nem numeração de assentos, mas a companhia detém o recorde de partidas e chegadas no horário. Além de tudo isso, os funcionários da Southwest desfrutam de uma cultura corporativa que é intencionalmente democrática.

Os funcionários participam, até mesmo, das decisões sobre contratações. Depois de as habilidades técnicas terem sido avaliadas, os futuros colegas fazem um relatório informando como o candidato à vaga parece se encaixar na equipe. Os integrantes da equipe passam horas com cada candidato em conversas informais, porém reveladoras, sobre esportes, família e atualidades. O objetivo é encontrar pessoas que sejam idealistas e dedicadas a servir. Atitude e compromisso são os fatores mais importantes na decisão sobre a contratação. Habilidades podem ser ensinadas ou desenvolvidas, se necessário.

Também é importante ter senso de humor. A atmosfera ali é despreocupada e divertida. Futuros integrantes do time devem se sentir confortáveis com isso. O próprio Kelleher gosta de rir. Ele acredita firmemente que você não deve mudar de

personalidade quando vem para o trabalho. Ele já compareceu a eventos da empresa fantasiado de Elvis Presley e coelho da páscoa.

Certa vez, um grupo de pilotos foi à empresa para realizar entrevistas. À medida que os candidatos chegavam para as reuniões, ouviam que não deveriam usar roupas formais na entrevista. Em vez disso, deveriam vestir bermudas da Southwest Airlines. Assim, cada candidato de repente se viu de bermudas e camisa social, gravata e paletó. Estava claro que aqueles que não acharam graça na brincadeira não se encaixariam na Southwest, independentemente de sua qualificação técnica. Não seriam contratados porque a compatibilidade com a cultura organizacional era um requisito de suma importância.

Herb Kelleher diz coisas que muitos outros líderes organizacionais dizem, mas poucos vivem de acordo com o que dizem. Ele diz que a liderança por meio do exemplo é fundamental. Diz que a verdadeira liderança é o servir e que os melhores líderes organizacionais precisam ser bons seguidores. Devem ser capazes de aceitar as ideias das outras pessoas mesmo quando essas ideias conflitam com as suas próprias. Precisam estar dispostos a colocar as necessidades do próprio ego abaixo das necessidades da organização. Acima de tudo, precisam ter respeito pelas necessidades dos integrantes da equipe e fazer todo o possível para satisfazê-las.

DOWNSIZING

Em termos de liderança organizacional, este é o derradeiro ponto que distingue o verdadeiro mestre. Durante as décadas de 1980 e 1990 ocorreu um enorme levante nos negócios norte-americanos: líderes começaram a cortar drasticamente a folha de pagamento, num esforço de melhorar o resultado das empresas. *Downsizing* foi a palavra usada para isso. Tal ação teve um impacto enorme em todos os níveis da sociedade – um impacto que é sentido ainda hoje.

Também originou um estilo pessoal entre alguns líderes corporativos, os quais se sentiam praticamente felizes em negligenciar o custo humano do *downsizing*. Pouquíssimos defensores não arrependidos dessa política ainda detêm poder hoje, o que não é surpresa para Herb Kelleher. Ele acredita que o sucesso da Southwest Airlines está diretamente ligado ao fato de que nunca houve férias coletivas impostas nem demissões em massa. O ramo das empresas aéreas é altamente competitivo, bastante cíclico e frequentemente caótico. A liderança de Kelleher baseia-se no princípio de que os integrantes da equipe estão na empresa para nela permanecer por um período bastante longo.

Kelleher acreditava que o compromisso dos funcionários diminuiria se eles não se sentissem seguros e confiantes quanto a isso, a partir da contratação. O atendimento aos clientes pioraria e, por fim, a força da organização se abalaria.

Numa entrevista, o ex-CEO Herb Kelleher comentou sobre o número de líderes que estudam a Southwest Airlines com vistas a estabelecer um ambiente comercial e um modelo de negócio semelhantes. Contudo, Kelleher não tem um método formal ou um conjunto de procedimentos bem estabelecidos. É simplesmente uma questão de contratar as pessoas que farão seu melhor pelos clientes e pelos colegas de equipe. Os executivos visitantes acham difícil acreditar nisso. Eles querem uma doutrina. Buscam um sistema de deveres e proibições complexo, mas Kelleher acha que qualquer coisa assim arruinaria a empresa.

Engajamento

Dale Carnegie, um professor nato, gostava de usar a palavra *engajamento* para descrever o relacionamento entre líderes e empregados na criação de uma organização bem-sucedida. Carnegie acreditava que os líderes deviam dar aos integrantes de sua equipe a chance de melhorar a si mesmos, assim como uma universidade oferece novos conhecimentos profissionais aos alunos que optam por se matricular. Os integrantes da equipe, por escolha própria e para benefício pessoal, se engajam na estratégia, nas táticas e nos princípios do líder. Isso não precisa necessariamente acontecer no momento da contratação, mas o líder deve ter o *feeling* e fazer com que isso aconteça o mais rapidamente possível.

O engajamento exige esforço concentrado e reforço contínuo. Não há atalhos. Mestres na liderança organizacional não são ditadores; eles engajam. Como explicou um CEO, “se você engajar uma pessoa, então terá o início de uma reação em cadeia. Você transformou alguém e essa pessoa vai engajar alguma outra, talvez duas ou, quem sabe, até dez. Elas se tornam capazes de engajar mais uma centena”.

Isso é como um velho filme de caubói no qual o herói está prestes a travar a batalha final contra o vilão e resgatar a heroína. O herói sai cavalcando seu cavalo branco e, então, de repente, há um rapaz ao lado dele. Depois outro, do outro lado, e mais dez à sua esquerda. Outros dez aparecem pela direita e, um minuto depois, centenas de rapazes estão cavalcando ao lado dele. A poeira se levanta e eles seguem caminho. Isso não aconteceu porque o cara com chapéu branco ligou para alguns amigos dizendo “você poderia se encontrar comigo, perto do riacho, às 10 da manhã para a grande batalha?”. Aconteceu porque o caubói decidiu ir para o riacho sozinho, se fosse preciso. Quando as pessoas viram isso, desejaram cavalgar junto com ele.

UM BOM LÍDER CRIA UM SENSO DE UNIDADE

É função do líder criar esses sentimentos, o senso de que estamos juntos. Os líderes precisam instilar um senso de que todos fazem parte de uma equipe e que todo e qualquer integrante é importante. Devem incentivar a equipe, reforçando que “juntos conseguiremos chegar lá”. Sim, todos têm contas para pagar e todo mundo quer receber salário. Talvez todos também queiram um prêmio no final do ano e um bom pacote de benefícios. Uma organização forte, baseada em liderança verdadeira, nunca será resultado apenas de incentivos financeiros, nem crescerá intimidando os empregados que têm medo de ser demitidos.

Pessoas que trabalham apenas por salário vão se esforçar apenas o suficiente para ser pagas. Se um número suficiente de pessoas começar a pensar assim, pouca coisa será realizada. Um líder organizacional forte reconhece, inclui, incentiva, treina, pede opinião, elogia e capacita as pessoas de modo que possam tomar suas decisões. Um líder sábio compartilha a glória com elas, busca seu conselho, faz com que elas entendam o quanto são valiosas, as incentiva a correr riscos, dá-lhes a liberdade de trabalhar da maneira como consideram correto e crê em suas habilidades, abrindo-lhes o caminho. Na situação ideal, a liderança organizacional evolui mostrando às pessoas que confia nelas, que as respeita e que se importa com

elas.

Grandes líderes inspiradores têm a capacidade de fazer com que as pessoas os sigam. Esse é um talento singular, uma forma de genialidade. O dom do líder organizacional, porém, é mais sutil e igualmente grandioso. Exige a habilidade de fazer as pessoas seguirem em frente. O movimento surge não por causa daquele que lidera as pessoas, mas porque elas próprias estão se liderando.

QUEM SOMOS NÓS? O QUE SOMOS NÓS?

Cada organização tem sua cultura distintiva. Ela é uma combinação de influências dos fundadores originais, das lideranças passadas e da presente, de crises, eventos, histórico e lucratividade, e muito mais coisas. Somam-se a tudo isso as rotinas, os rituais e “o jeito como as coisas funcionam por aqui”. Esses comportamentos moldam a maneira como as pessoas agem dentro da organização. Eles explicam o que é necessário para cair nas graças da equipe e também indicam o comportamento adequado para cada situação.

A cultura de uma organização é um conceito relativamente abstrato. O clima, por outro lado, é o sentimento da organização no dia a dia – as percepções individuais e compartilhadas e as atitudes dos integrantes da organização. A cultura é a natureza profundamente enraizada do grupo, resultante de sistemas, regras, tradições e costumes formais e informais há muito defendidos. O clima é um cenário de curto prazo criado pela liderança atual. O clima representa as crenças que os funcionários têm no presente momento sobre o sentimento da organização. Essa percepção individual do clima vem daquilo em que as pessoas acreditam sobre as atividades que ocorrem todos os dias e a cada minuto. Essas atividades influenciam a motivação e a satisfação, tanto individual quanto da equipe, em aspectos como:

- O líder apresenta as prioridades e os objetivos da organização com que grau de clareza? “O que é esperado de nós?”
- Qual é o sistema de reconhecimento, recompensa e crítica da organização? “O que acontecerá se eu cometer um erro?” • Quão competentes são os líderes? O quanto eles são estima-dos pelos integrantes das equipes?
- Os líderes são livres para tomar decisões?

O clima organizacional está diretamente ligado ao estilo de liderança e gerenciamento dos níveis mais elevados da gerência, baseado nos valores, atributos, habilidades, ações e prioridades. Outro aspecto disso é o “clima ético”, a sensação interna que há na organização quanto às atividades que possuem conteúdo “certo ou errado” ou aqueles aspectos do ambiente de trabalho que constituem comportamento ético. O clima ético é a sensação de como estamos fazendo as coisas no sentido moral: a sensação de estarmos ou não nos comportando da maneira como deveríamos. O comportamento e o caráter são os fatores que causam maior impacto sobre o clima da organização.

A cultura é um fenômeno complexo e de longo prazo. A cultura representa as expectativas compartilhadas e a autoimagem da organização, os valores maduros que criam tradição ou a “a maneira como fazemos as coisas por aqui”. As coisas são feitas de maneiras diferentes em cada organização. A visão coletiva e o folclore

comum que definem a instituição são um reflexo da cultura. Líderes individuais não podem criar ou mudar facilmente a cultura porque cultura é algo que faz parte da organização. A cultura influencia as características do clima por meio de seu efeito sobre as ações e os processos de pensamento do líder. Mas tudo o que você faz como líder afetará o clima da organização.

Veja, a seguir, algumas ideias para criar uma cultura e um clima ótimos por meio de consenso e colaboração.

Alcançar consenso por meio da colaboração

Equipes eficientes trabalham bem juntas para alcançar consenso ou acordo. O consenso exige que cada participante concorde com o ponto em discussão antes que ele se torne parte da decisão. Nem todo ponto receberá a aprovação completa de todos. O objetivo não é alcançar unanimidade. A capacidade de usar a colaboração exige o reconhecimento e o respeito pelas ideias, opiniões e sugestões de todos. O objetivo é fazer com que os indivíduos aceitem pontos de vista com base na lógica. Quando as pessoas conseguem entender e aceitar a lógica de um ponto de vista diferente, você deve presumir que alcançou consenso.

Siga estas orientações para alcançar consenso:

- Evite discutir posições ou conceitos individuais. Apresente uma posição da maneira mais lógica possível.
- Evite declarações que envolvam a vitória de um e a derrota de outro. Descarte a ideia de que alguém deve vencer.
- Evite fazer com que as pessoas mudem de ideia simplesmente para fugir do conflito e alcançar harmonia.
- Evite decidir pelo voto da maioria ou pela média, bem como fazer trocas ou decidir com base no lançamento de uma moeda. Isso não leva a um consenso verdadeiro. Trate as diferenças de opinião como indicativos de compartilhamento incompleto de informações relevantes: não deixe de fazer perguntas.
- Mantenha a postura de que a existência de diferentes visões é tanto natural quanto saudável para o grupo.
- Veja qualquer acordo inicial com suspeita, especialmente se ele acontecer rapidamente. Explore as razões subjacentes a um acordo aparente e certifique-se de que os integrantes tenham concordado voluntariamente.

PASSOS DE AÇÃO

1. Sob a liderança de Herb Kelleher, a Southwest Airlines criou uma cultura unificada e respeitosa dentro de sua organização. Você trata todos com dignidade e respeito? Se não age assim, faça uma lista dos indivíduos que você não trata dessa maneira. Depois, por meio de certa introspecção, tome nota da razão pela qual você não os trata com respeito. É bem comum que um determinado traço numa pessoa nos faça agir de certa maneira porque essa pessoa tem um traço que possuímos e com o qual ainda não sabemos lidar.
2. Assim que tiver entendido por que tem dificuldades com aquela pessoa, crie um plano para mudar sua percepção. Escreva uma lista das coisas que você REALMENTE respeita naquela pessoa. Concentrando-se nesses traços, é comum que ocorra uma mudança em seus sentimentos com relação à pessoa e que você passe a vê-la sob uma luz diferente. Depois de fazer esse exercício, tome nota de quaisquer mudanças em si mesmo, na outra pessoa e no relacionamento que mantém.
3. Herb Kelleher afirmou que não seguia nenhum sistema ou metodologia em particular. Você segue? Para deixar claro qual é seu estilo particular de liderança organizacional, escreva uma declaração sobre a maneira como você lidera. O que você procura quando contrata novos empregados? Quais práticas interpessoais você enfatiza dentro da organização? Que tipo de incentivo ou programa de recompensas você segue? O que você faz para encorajar a formação de uma equipe?
4. Se você fosse o caubói do cavalo branco, quais pessoas da sua empresa (ou da sua vida de modo geral) o seguiram à batalha e por quê? O que você fez para conquistar a confiança, a lealdade e a admiração delas? O que você pode fazer para engajar ainda mais pessoas?

Descubra seu estilo de liderança

“Fale sobre seus próprios erros antes de criticar a outra pessoa.”

DALE CARNEGIE

APLIQUE A SI MESMO AQUILO QUE APRENDER

Até este ponto, vimos dois estilos de liderança distintos: o líder inspirador e o líder organizacional. Vamos fazer uma breve revisão desses tópicos para ajudá-lo em seu próprio estilo de liderança.

VISÃO GERAL DO LÍDER INSPIRADOR

A partir da perspectiva daqueles que trabalham de perto com líderes inspiradores, é comum não haver meio termo. O ambiente que esses líderes criam é estimulante e elétrico. Algumas pessoas admiram sua paixão e os saúdam como visionários. Outras se frustram diante de sua natureza imprevisível.

Trabalhar com um líder inspirador, um verdadeiro mestre na liderança inspiradora, é bem semelhante a dar um passeio na montanha-russa. Algumas pessoas ficam eletrizadas. A adrenalina corre por seu corpo e elas sentem vontade de andar de novo. Outros descem, tontos, e prometem: “Nunca mais!”. Seja qual for o caso, todos concordam que líderes inspiradores têm o talento de colocar sua marca única sobre todas as coisas.

OS TRAÇOS DO LÍDER ORGANIZACIONAL

Líderes organizacionais são completamente diferentes. Sua efetividade deriva muito menos de sua dinâmica pessoal. Se a liderança inspiradora é uma espécie de carro esporte temperamental de alto desempenho, então a liderança organizacional é mais parecida com um sedã muito bem construído. Líderes organizacionais são construídos de modo a suportar os solavancos da estrada e ter um bom consumo de combustível, conseguindo autonomia de viagem maior. Eles estão interessados em criar uma estrutura sólida como rocha, tanto para o presente como para aqueles

que virão depois deles.

Líderes organizacionais gostam de conduzir as coisas até sua realização. São bons em antecipar obstáculos e desenvolver estratégias alternativas. As pessoas descrevem esse tipo de líder como alguém que está por cima das coisas. Diferentemente do líder inspirador, eles costumam ter uma imensa capacidade de pensar nos detalhes.

PERGUNTAS DE AUTOAVALIAÇÃO

Agora que você já está mais familiarizado com as diferentes maneiras de agir dos mestres em liderança, é hora de colocar em prática o que você aprendeu. Nos próximos dois capítulos vamos conduzi-lo por uma série de perguntas de autoavaliação. Depois de ler este capítulo e absorver a informação básica de todas as questões, por favor, dirija-se à seção Passos de ação e escreva suas respostas às perguntas de autoavaliação no espaço fornecido. Na parte inferior de cada espaço você encontrará informações que o ajudarão a interpretar o que escreveu e a começar a identificar seu estilo pessoal de liderar.

Ao iniciar nossa discussão sobre as perguntas, lembre-se disto: nada está escrito em pedra, ou seja, este questionário de autoavaliação é simplesmente um retrato de onde você está neste momento. É uma indicação de onde você se posiciona neste momento em seu desenvolvimento pessoal.

Se não gostar do quadro, saiba que tem o poder de mudá-lo. Você tem livre-arbítrio, imaginação e capacidade de crescer. Se gostar do quadro, você poderá ter novas ideias para expandir seus pontos fortes.

À medida que considerar as perguntas, é preciso ter alguns pontos—chave em mente. Seja honesto consigo mesmo, tente não reavaliar as perguntas e não responda da maneira que você *pensa* que *deveria* responder. Essa avaliação é apenas para seu benefício e ninguém mais irá vê-la.

Tente também evitar respostas breves e genéricas. Escreva o quanto puder em cada resposta, incluindo circunstâncias, pensamentos, emoções e pessoas (detalhes internos e externos que vão complementar sua resposta, transformando-a em algo útil com que trabalhar posteriormente). Quanto mais você escrever, mais você obterá do processo. Com essas coisas em mente, você está pronto para começar.

PERGUNTAS IMPORTANTES

Qual foi a maior decisão relacionada à carreira ou ao trabalho que você já tomou e como a tomou?

Sua experiência em tomar decisões difíceis ou importantes não tem nada a ver com o tamanho do seu currículo e nem se você já foi entrevistado pela CNN. Não importa onde você esteja em sua vida profissional: se você é assistente administrativo ou CEO, então já tomou algumas decisões importantes relacionadas à sua carreira. Talvez não tenha percebido. Se não percebeu, é importantíssimo que o faça.

Esse assunto foi deixado bem claro por um homem chamado Doyle Brunson, que ganhou dez vezes o Campeonato Mundial de Poker de Las Vegas. Certa vez, perguntaram a Brunson sobre a pressão que ele sentiu quando empurrou um monte de fichas que equivaliam a 1 milhão de dólares para o centro da mesa, numa única

aposta. “Isso não é pressão”, respondeu o jogador. “Pressão é apostar seu último centavo.”

A importância de qualquer decisão é determinada pelo quanto ela pode afetar sua própria vida. Fumar o primeiro cigarro pode se mostrar uma grande decisão, uma bastante destrutiva, embora não pareça no momento. Escolhas aparentemente insignificantes, como retornar uma ligação telefônica, responder uma carta ou fazer um pequeno favor a um amigo transformam mais do que a vida de uma pessoa. Portanto, pense nisso com mais atenção. Normalmente, as escolhas mais transformadoras de vida são as ligadas a mudanças de pequenos detalhes de coisas que fazemos todos os dias.

Você é uma pessoa de conceitos ou uma pessoa de execução? Esboce seu pensamento ou dê um exemplo para sua resposta.

Isso é semelhante à diferença entre um poeta e um romancista, ou entre um inventor e um engenheiro. Uma pessoa de conceitos tem ideias como o Tamagotchi ou outros brinquedos criativos. Uma pessoa de execução sabe definir o preço deles e como colocá-los no mercado. Uma pessoa de conceitos rascunha as novas roupas para uma nova estação. Uma pessoa de execução adapta aqueles rascunhos para a produção, contrata os vendedores e supervisiona a campanha que vai promover as roupas.

Pessoas de conceito veem objetos do dia a dia com outros olhos. São mestres da livre associação. Seu talento cria novas tendências, inspira produtos inovadores, cria novas abordagens e promove o surgimento de novos serviços. As pessoas de execução desempenham um papel bastante diferente. Sem elas, ideias engenhosas jamais se tornariam reais em nossa vida diária. Elas se ocupam das ideias até que possam ser realisticamente transformadas em produtos que chegam às prateleiras a preços praticáveis e no prazo.

Os dois talentos são necessários. Um não conseguiria realizar muita coisa sem o outro. Ambos são mestre em liderança em potencial. Qual deles você é?

Você se inspira com os detalhes ou se irrita com eles?

Meg, recém-formada em Direito, viajou para a Europa antes de realizar o exame da ordem. Visitando Praga, descobriu que um passeio pelas ruas de uma cidade do Velho Mundo podia ser um grande aprendizado. Numa via estreita, Meg olhou por uma janela e observou um relojoeiro idoso e três jovens aprendizes. Dezenas de partes delicadas de relógios estavam bem arrumadas sobre a mesa diante deles. Havia pilhas de pequenas molas e bobinas, pedaços de metal e cristais delicados para serem usados no mostrador dos relógios. De tempos em tempos, o relojoeiro se levantava para verificar o trabalho dos aprendizes, mas, na maior parte do tempo, o que se via pela janela era pura concentração e pessoas inspiradas pelos detalhes.

Pessoas voltadas aos detalhes adoram situações que lhes permitam se aprofundar no processo de fazer coisas um passo por vez, com concentração metódica. Não se sentem atraídas por abordagens amplas e generalizadas.

É claro que algumas pessoas subiriam pelas paredes se tivessem de desmontar pacientemente um relógio antigo. Para elas, a atenção metódica exigida para esse tipo de esforço é enfadonha e pode até parecer sem sentido. Elas têm a capacidade de firmar compromissos e de se esforçar no trabalho, mas quando chega a hora de

entrar de cabeça nos pequenos detalhes do processo, partem para outra coisa. Seu ponto forte não é encaixar todas as pequenas peças do quebra-cabeça, não importa o quão crítico isso possa ser.

QUE TIPO DE LÍDER VOCÊ É?

Você é um líder conservador ou agressivo?

Você joga para ganhar ou para não perder? Você acha que a melhor defesa é um bom ataque ou pensa exatamente o contrário?

Não cometa o erro de pensar que um desses estilos seja, de alguma maneira, melhor que o outro. Olhando superficialmente, o pensador agressivo pode aparentar ser um líder superior, mas não se deixe enganar. Dependendo das circunstâncias, o pensamento conservador pode ser a salvação da lavoura.

Imagine que um ladrão armado fez reféns num banco. O tempo passa e o bandido fica num impasse com a polícia. O público pode estar pedindo uma ação, mas é mais comum que as pessoas de dentro sejam salvas por meio da adoção de uma abordagem fria e conservadora. Pode não inspirar ideias para um grande filme, mas isso pouco importa para as famílias dos reféns, pois eles serão liberados sem ferimentos. É fácil perceber, nesse exemplo, que um movimento agressivo poderia causar um desastre desnecessário.

No mundo dos negócios, porém, há inúmeras oportunidades para que os pensadores agressivos floresçam. Quando a America Online anunciou que compraria o gigantesco conglomerado da Time Warner, foi fácil esquecer que, apenas alguns meses antes, o futuro da AOL parecia qualquer coisa, menos brilhante. Os valores que a empresa cobrava por hora pelo acesso à internet foram drasticamente cortados por outros provedores. Os consumidores estavam abandonando a AOL aos montes. Então, num movimento que pegou a todos de surpresa, Steve Case, da America Online, anunciou que a cobrança de acesso por hora seria abolida e que o serviço seria oferecido em troca de uma única taxa mensal, uma que, em muitos casos, era apenas uma fração do que as pessoas estavam pagando.

A linha divisória é clara. Líderes agressivos não se amedrontam diante dos riscos. São estrategistas criativos e, normalmente, se sentem mais à vontade quando suas costas estão contra a parede. Líderes conservadores buscam limitar os danos. Eles anteveem maneiras de evitar perdas desnecessárias para proteger a organização como um todo. Pessoas diferentes têm qualidades diferentes. Sua tarefa, agora, é descobrir onde estão seus pontos fortes.

Você faz uso das emoções no processo decisório de questões relacionadas ao trabalho?

Em outras palavras, você confia em sua intuição ou nos números? Você responde de maneira intuitiva ou analítica quando está diante de uma decisão difícil?

Embora seja verdade que instinto e dados concretos costumam trabalhar juntos, quando há divergências, um costuma passar por cima do outro, dependendo de qual processo deixa você mais confortável. Quando um negociador da Câmara de Comércio de Chicago deixou seu cargo para negociar gás natural em Houston, sua sensação era de dar um passo rumo ao desconhecido. Por que alguém deixaria uma

carreira tão bem-sucedida? O próprio negociador achou difícil explicar. “Os números só me dizem quanto”, disse ele. “Trabalho por instinto. Não conheço nenhum outro modo de descrever.”

Steve Jobs, da Apple, é um exemplo similar de processo decisório instintivo. Quando voltou a liderar a empresa da qual foi cofundador, a Apple passava por problemas que nunca havia enfrentado antes. As vendas eram muito pequenas. Outras marcas haviam alcançado a Apple em relação a facilidade de uso e muitas tinham custos significativamente menores. Os números eram definitivamente ruins, mas Jobs continuava apaixonado pela Apple. Ele tinha fé em sua força como uma empresa inovadora do mercado e que tinha o dedo sobre o pulso do consumidor. Tinha fortes intuições sobre o que faltava no mercado de computadores pessoais e o modelo iMac mostrou que ele estava certo. O iMac era pequeno, fácil de usar, portátil e bonito de se ver.

Uma maneira menos emocional de encarar as decisões também é uma abordagem valiosa. Para muitas pessoas, a ideia de que “os números não mentem” lhes serve muito bem quando se trata de fazer uma escolha difícil, independentemente do que está se passando. O importante é você se conscientizar de seu próprio processo e identificar suas prioridades individuais no processo de tomada de decisão.

Como líder, você tenta chegar a um consenso ou segue em frente por conta própria?

Algumas pessoas ouvem a palavra *consenso* e dão um suspiro de satisfação. Outras ouvem a mesma palavra e rangem os dentes. Por que essas reações tão diferentes?

Líderes que favorecem o consenso e a colaboração consideram que essa é a melhor dinâmica para um grupo. Sentem que a correção de uma decisão é validada quando a maior parte do grupo concorda com ela. É um processo de harmonização. Os construtores de consenso estão convencidos de que ir adiante como equipe aumenta a eficácia geral da organização. Até mesmo pessoalmente, eles se sentem mais confortáveis nesse tipo de atmosfera.

Contudo, é preciso ter muita habilidade e tenacidade para ser um construtor de consenso. É necessário que se saiba como interagir com todos os tipos de personalidade. Significa ser um bom juiz dos outros. Esses líderes são negociadores incansáveis, reajustam constantemente seu balancete mental, ao mesmo tempo em que buscam incessantemente conhecer a posição de todos. Tal qual o gato que sempre cai em pé, o construtor de consenso sabe como permanecer no controle navegando por uma situação fluida.

Na história dos Estados Unidos, um construtor clássico de consenso foi o presidente Lyndon B. Johnson. Como senador, ele tinha a reputação de negociador habilidoso. Johnson conseguia fazer com que políticos dos dois lados do corredor apoiassem uma lei ou defendessem uma mesma causa. Essa habilidade serviu muito bem a Johnson quando ele foi eleito presidente. A despeito da enorme oposição dos senadores do sul, Johnson foi capaz de fazer com que a Lei de Direitos Civis de 1964 fosse aprovada pelo Congresso. Depois de muitos dias de debates exaustivos, os Estados Unidos tinha a mais abrangente lei sobre direitos civis da história do país.

Neste ponto, você pode se perguntar: “Quem, em seu juízo perfeito, seria contra

o consenso?”. Afinal de contas, o que pode haver de errado com todos estarem de acordo? Mas todo aspecto da liderança tem seu outro lado, um estilo oposto que pode ser igualmente eficiente.

Quando Bill Gates, da Microsoft, promove uma reunião de negócios, não há nada que o irrite mais do que uma sala na qual todos concordem. Gates acredita que o consenso é um sinal de pensamento preguiçoso ou conformista. Na opinião dele, o melhor trabalho surge a partir da confrontação, do desafio e do pensamento contraditório. “Essa é a coisa mais estúpida que já ouvi” – esse comentário foi feito por Gates mais de uma vez em reuniões de negócio, simplesmente para fazer com que a reunião pegasse fogo.

Como você reagiria a esse estilo? Você é um construtor de consenso ou alguém que gosta de furar balões de gás?

Você leu seis perguntas que o ajudarão a avaliar exatamente qual é o seu estilo de liderança. Essas perguntas são refeitas nos passos de ação apresentados a seguir. Responda cada pergunta da maneira mais específica e completa possível.

PASSOS DE AÇÃO

1. Antes de ler as perguntas de avaliação de liderança, reveja a lista de orientações para liderança eficiente apresentada a seguir. Coloque um OK ao lado dos atributos que você considera que já dominou e um X ao lado daqueles que precisa desenvolver mais em si mesmo.

Líderes eficientes devem manter estas orientações em mente quando for necessário mudar atitudes ou comportamentos:

- Seja sincero. Não prometa nada que não possa cumprir.
- Esqueça os benefícios próprios e concentre-se nos benefícios para os outros.
- Defina exatamente o que você quer que a outra pessoa faça.
- Demonstre empatia. Pergunte a si mesmo: “O que a outra pessoa realmente deseja?”.
- Considere os benefícios que a outra pessoa receberá por fazer aquilo que você sugere.
- Case aqueles benefícios com os desejos da outra pessoa.
- Quando fizer um pedido, coloque-o de uma forma que comunique à outra pessoa a ideia de que ela será pessoalmente beneficiada.

Seria ingenuidade acreditar que as pessoas sempre reagirão favoravelmente quando usar essas abordagens, mas a experiência da maioria das pessoas mostra que há maior possibilidade de mudar atitudes dessa maneira. Se você conseguir aumentar seu sucesso em meros 10%, se tornará 10% mais eficiente como líder do que era antes. Essa é a sua vantagem.

2. Responda as perguntas a seguir, tendo em mente estes dois pontos. Primeiro, seja honesto consigo mesmo. Esta avaliação é em seu próprio benefício. Quanto mais honesto você for, mais natural será sua sinceridade. Evite particularmente a tentação de repensar, criar uma resposta “melhor” – neste exercício, a melhor resposta é a verdade, da forma como ela surgir.

Segundo, tente evitar respostas breves e genéricas. Responda escrevendo o quanto você puder, inclua circunstâncias, pensamentos, emoções e pessoas. Inclua detalhes internos e externos que enriqueçam sua resposta e a transformem em algo útil com que trabalhar no futuro. Quanto mais você escrever, mais extrairá do processo.

- a. Qual foi a maior decisão relacionada à carreira ou ao trabalho que você já tomou e como a tomou?
- b. Você é uma pessoa de conceitos ou uma pessoa de execução? Explique sua resposta.

- c. Você se inspira com os detalhes ou se irrita com eles? Apresente exemplos.
- d. Você é um líder conservador ou agressivo? Por quê?
- e. Você faz uso das emoções no processo decisório no trabalho? Apresente exemplos específicos.
- f. Como líder, você tenta chegar a consenso ou segue em frente por conta própria? Explique.

Ainda descobrindo seu estilo de liderança

“Existe uma única maneira de ser beneficiado por uma discussão: evitá-la.”

DALE CARNEGIE

A última pergunta do capítulo 13 questiona se você é um construtor de consenso ou se prefere tomar decisões sozinho. Um estilo de liderança pode ser tão eficiente quanto outro, dependendo da organização e de fatores específicos da situação. Embora Bill Gates fique arrepiado ante o consenso nos negócios, o relato a seguir mostra como o envolvimento dos funcionários e o processo de tomada de decisão em grande escala também podem beneficiar uma organização.

AS PESSOAS QUEREM CAUSAR IMPACTO

Uma grande corporação da indústria de produtos domésticos descobriu exatamente de que maneira o envolvimento dos funcionários poderia beneficiar todos os envolvidos. Como parte de uma tentativa de revitalizar o centro da cidade onde ficava a sede da empresa, decidiu construir uma nova fábrica numa área degradada. Pessoas dessa mesma região foram contratadas e a expectativa era que o treinamento e as orientações levariam bastante tempo. Apesar disso, a empresa se comprometeu a envolver os funcionários e os moradores em questões importantes ligadas à nova fábrica.

Esse envolvimento levou ao remanejamento de linhas de transporte público, à criação de uma nova creche e a maior flexibilidade na contratação e na classificação de cargos. Para muitos moradores da comunidade, discutir essas questões com representantes de uma grande empresa foi uma experiência totalmente nova. Isso foi valioso, tanto para eles quanto para a empresa. Para a empresa, foi uma chance de desenvolver lealdade e compromisso numa base demográfica de onde viria a maior parte dos novos contratados. Para os trabalhadores, houve a percepção de que o novo empregador queria suas ideias e que elas influenciariam os níveis mais altos da empresa. Todos os envolvidos saíram ganhando.

Isso só acontece com visão e flexibilidade. O diretor de operações da empresa descreve a capacitação de seus empregados como um de seus mais importantes trabalhos. Uma tarefa muito complexa. Envolveu instilar confiança nos integrantes

da equipe e fazer brotar sua criatividade. Também exigiu ajudar as pessoas a definirem claramente seus próprios pensamentos, de modo a poder comunicá-los a pessoas culturalmente bastante diferentes.

Um executivo disse: “Aprendemos algo que eu jamais teria entendido alguns anos atrás. Realmente não existe pensamento errado ou irrelevante. As ideias de literalmente todos merecem ser colocadas na panela. É a única maneira de encontrar soluções que sejam realmente funcionais, que sejam não apenas tecnicamente corretas, mas que incluam todas as pessoas que as colocarão em prática”.

ANÁLISE DA CONFRONTAÇÃO

Continuaremos agora a apresentar perguntas adicionais para ajudá-lo em sua autoavaliação. Mais uma vez, reserve um tempo para responder essas perguntas com o máximo de detalhes possível.

Como você se sente quanto à confrontação?

Esta pergunta é, na verdade, uma extensão da pergunta anterior, mas lida mais com relacionamentos individuais, de uma pessoa para outra. Como líder, você se vê como alguém extremamente franco ou como um diplomata? As pessoas descrevem você como “tranquilo de se lidar, um colega da equipe” ou usam palavras como “franco, direto e objetivo”?

Ao olhar para trás, em situações de conflito, alguns líderes acreditam que falharam ao simplesmente deixar as coisas irem longe demais. Outros guardam doces lembranças de seus confrontos, de não voltar atrás, de falar claro e de manter o controle.

Portanto, pergunte a si mesmo: você vê a confrontação como um colapso da liderança ou como uma expressão fundamental dela?

Você é cientista ou mágico?

Esta pergunta tem realmente a ver com a importância que você dá à consistência. Que valor você dá às fórmulas testadas e comprovadas? Você se sente mais confortável com aquilo que funcionou no passado ou gosta de ver as coisas acontecerem de maneiras inesperadas?

O teste de uma abordagem científica é sua capacidade de prever o futuro. Com base na experiência passada, podemos esperar que, ao deixar uma pedra cair, o resultado será que ela baterá no chão. Essa é a lei da gravidade em ação e ela se mostra bastante precisa em prever os resultados de certas ações. Como uma teoria científica, ela está sempre sujeita ao teste e à verificação. Por mais estranho que possa parecer, as aparentemente imutáveis leis da natureza são apenas tão boas quanto seu último exemplo. Se deixarmos uma pedra cair e ela não atingir o chão, nem que seja uma única vez, tudo pode acontecer. Pelo menos, naquela situação, a lei da gravidade não funcionou, o que deveria levar a uma reavaliação e possivelmente uma revisão de alguns conceitos fundamentais.

A mágica, no entanto, não precisa funcionar todas as vezes para ainda ser mágica. O mágico acredita que nem todas as variáveis de uma situação possam ser conhecidas e que a força da crença dos espectadores e da sua própria possa influenciar o resultado. Cada nova tentativa tem sua própria dinâmica, seu próprio

conjunto de fatores imprevisíveis que fazem dela um universo em si mesma. Uma cena maravilhosa do filme *Pequeno grande homem* ilustra isso. No papel de chefe de uma tribo, o ator Dan George volta-se para seu colega Dustin Hoffman e diz que chegou a hora de morrer. Ele quer dizer adeus. É um momento triste e tocante. Ele se deita, fecha os olhos e se prepara para a morte. Há um minuto de silêncio. Finalmente, o velho homem pergunta: “Ainda estou neste mundo?”

O personagem de Hoffman responde: “Sim, vovô”.

O chefe se senta e encolhe os ombros, dizendo que, às vezes, a mágica funciona. Às vezes, não.

Se esse é o seu estilo, a pressão de manter-se apegado àquilo que já aconteceu pode ser desnecessária. As coisas não precisam funcionar todas as vezes para serem verdadeiras ou dignas de crédito. Talvez você goste de ter um elemento de mistério em sua vida, inclusive nas grandes decisões de negócios. Quando era o mais poderoso agente de Hollywood, Michael Ovitz contratou o arquiteto mundialmente renomado I. M. Pei para projetar a nova sede da Creative Artists Agency. O custo foi de vários milhões de dólares e Ovitz era conhecido como um cuidadoso gerente de fundos. Ele também fez questão, porém, de que a construção do novo prédio estivesse de acordo com os princípios da milenar tradição espiritual chinesa do feng shui. Mesmo no ambiente nada místico dos acordos de Hollywood, essas decisões foram tomadas fora dos limites da razão pura.

Se o seu estilo de liderança é olhar com atenção para aquilo que é testado e verdadeiro, você provavelmente está mais perto do cientista em sua orientação. Você dá atenção aos dados acumulados. Você estuda os resultados passados como uma maneira de predizer o sucesso futuro.

Se, em vez disso, você se vê querendo tentar coisas que não podem ser quantificadas ou verificadas, precisa ter alguma mágica em sua abordagem de liderança.

Como você considera seus concorrentes?

Para os propósitos desta pergunta, a palavra *concorrente* é uma referência às pessoas que estão tanto dentro quanto fora da sua empresa. Pode ser alguém do mesmo nível que você ou outra pessoa, de outra empresa, que gera um produto ou serviço igual ao seu. Seja qual for o caso, a maneira como você vê seus concorrentes é um indicador fundamental de seu estilo de liderança.

Sendo mais específico, você vê seus concorrentes como oponentes em uma batalha ou basicamente como pessoas iguais a você que estão realizando o melhor que podem? Você os vê como parceiros influentes que, por meio de seus esforços, podem ajudar a expor o que há de melhor em você?

Martin, por exemplo, era um bem-sucedido produtor de roupas infantis. Seus clientes eram as grandes lojas de departamentos. Sua linha sempre foi de primeira qualidade e era produzida de modo a ser entregue dentro dos prazos. Ele teve apenas alguns problemas com devoluções, mas os compradores sempre o procuravam em todas as estações do ano.

Enquanto isso, Stan, um concorrente no ramo de roupas infantis, simplesmente detestava ouvir o nome da empresa de Martin. Não queria saber sobre a última linha de Martin nem qual loja estava comprando dele. Para Stan, isso era traição. Sua pressão sanguínea subia só de pensar no sucesso de que Martin desfrutava, muito embora Martin tivesse se esforçado para conquistá-lo.

David, um terceiro concorrente do mesmo ramo, via as coisas de modo bastante diferente. Novato no ramo, ele, rapidamente, viu que Martin era uma pessoa na qual deveria prestar atenção se quisesse ser, ele mesmo, um sucesso. David criou o hábito de visitar lojas de departamentos e especializadas para estudar o tipo de produto que Martin enviava a cada estação. Durante reuniões com compradores, os quais também trabalhavam com Martin, ele perguntava do que eles gostavam em relação ao seu concorrente e do que não gostavam. Ele via Martin não como um inimigo, mas como um catalisador para desafiar a si mesmo.

Alguns anos depois, num jantar de premiação da indústria de vestuário, uma associação de compradores homenageou David. Ele se levantou para agradecer o prêmio e expressar sua gratidão às pessoas que trabalharam com ele. Então, fez uma pausa e reservou alguns instantes para agradecer ao próprio Martin por mostrar-lhe o caminho que realmente devia ser seguido. Stan, é claro, ficou arrasado. Para ele, o comportamento de David era profundamente irracional. Contudo, Para David, o ganhador do prêmio, fazia todo sentido.

Como você vê isso?

O QUE VOCÊ GOSTARIA QUE AS PESSOAS DISSESSEM SOBRE VOCÊ?

Como você se sente quanto a preparar um sucessor?

Para algumas pessoas em cargos de liderança – e para aqueles que, sem sombra de dúvida, poderiam ser chamados de mestres em liderança – a ideia de que, em algum momento, irão pendurar as chuteiras parece bastante ameaçadora. Eles preferem não pensar em coisas assim. Alguns professores não gostam de ouvir como o substituto se saiu bem em sua ausência. Outras pessoas não gostam da ideia de fazer um testamento, muito embora, em outro nível, elas saibam que se trata de algo aconselhável e prudente. Afinal de contas, preparar um sucessor não tem a ver apenas com o esforço de encontrar e preparar um candidato adequado; esse passo tem a ver com a ideia de que não somos indispensáveis. Essa percepção atenta contra a maneira como certos líderes conduzem suas organizações.

Quando, por exemplo, Michael Eisner, da Disney, submeteu-se a uma cirurgia de ponte de safena, os acionistas rapidamente perceberam que pouco havia sido feito para preparar um sucessor para ele, caso fosse necessário. Eisner voltou a trabalhar em pouco tempo e continuou a dar pouca atenção a quem poderia vir depois dele. Estava claro que ele se sentia bastante desconfortável diante disso. Parte do seu estilo de liderança não contemplava a ideia de olhar para além dela.

Outros líderes não veem essa questão como algo perturbador. Eles a consideram como sendo uma parte importante de sua responsabilidade. É vista como a garantia do futuro da organização. A seus olhos, juntamente com a estabilidade do grupo como um todo, eles sentem que seus próprios esforços e vitórias estarão protegidos quando tais transições são preparadas e colocadas em prática sem dificuldade. Ao responder a essas questões, pergunte a si mesmo como você se sente em relação a uma saída derradeira da liderança. Você vê isso como uma nova oportunidade ou como uma necessidade desagradável? Por acaso isso é algo em que você nem sequer deseja pensar?

Se você pudesse escutar às escondidas uma conversa sobre sua liderança, o que você mais gostaria de ouvir?

Esta pergunta final talvez seja a mais reveladora de todas. Se você pudesse escutar às escondidas uma conversa que elogiasse você ou o descrevesse de alguma maneira, o que você mais gostaria de ouvir? Seria que você trabalha bem em equipe? Gostaria de ser considerado alguém firme, mas justo? Ficaria feliz em ser descrito como uma pessoa apaixonada por seu trabalho, bondosa com sua equipe, acessível e com quem é fácil falar? As opções são infindáveis. Você precisa pensar nisso com calma. Reserve um tempo para isso. Talvez você queira escrever sua resposta a essa pergunta na forma de um diálogo imaginário. As ideias podem ser muito recompensadoras e é engraçado imaginar uma conversa na qual você ouve apenas coisas boas em relação a si mesmo.

Isso conclui nosso processo de autoavaliação. Agora, por favor, complete a seção correspondente em seus passos de ação. Quando tiver terminado, leia todas as suas respostas. Isso vai ajudá-lo bastante a descobrir se você é basicamente um líder inspirador, um líder organizacional ou se, por acaso, está numa transição rumo a um estilo pessoal.

Lembre-se de que isto é um instantâneo, uma foto do momento, não uma escultura em pedra feita para durar para sempre. O propósito deste exercício é fornecer um quadro preciso do ponto em que você está neste exato momento.

PASSOS DE AÇÃO

Continue sua autoavaliação respondendo as perguntas a seguir. Mais uma vez, tenha em mente que, para obter os melhores resultados, você deve, primeiramente, ser honesto consigo mesmo e, em segundo lugar, evitar respostas breves e genéricas. Escreva o quanto puder para cada resposta, incluindo circunstâncias, pensamentos, emoções e pessoas – detalhes internos e externos que transformarão sua resposta em algo útil com que trabalhar posteriormente. Quanto mais você escrever, mais extrairá do processo.

1. Como você se sente quanto à confrontação? Explique em detalhes.
2. Você é cientista ou mágico? O que o leva a dizer isso?
3. Como você considera seus concorrentes? Apresente exemplos específicos.
4. Como você se sente quanto a preparar um sucessor?
5. Se você pudesse escutar, às escondidas, uma conversa sobre sua liderança, o que você mais gostaria de ouvir?

Liderança em equilíbrio I: saúde integral

“O alto desempenho vem de um equilíbrio entre trabalho e lazer.”

DALE CARNEGIE

Vamos começar este capítulo fazendo uma observação que pode surpreendê-lo. Ela tem a ver com os limites do sucesso na liderança ou, particularmente, com o fato de que o sucesso verdadeiro não deve ter limites. Todos nós já ouvimos falar de pessoas que realizaram grandes coisas em sua carreira. Já escutamos histórias de indivíduos que se tornaram empreendedores de sucesso ou presidentes de grandes empresas, mas cuja vida pessoal se transformou num verdadeiro caos. A família dessas personagens se desfez, tiveram problemas de saúde ou parecem incapazes de se afastar do trabalho, sequer por alguns momentos.

Essas pessoas não são mestres em liderança porque deixaram de liderar a si mesmas com eficiência nas áreas mais importantes da vida. Parte do problema pode ser algum tipo de confusão sobre o que é realmente importante e o que é menos importante, sobre os meios e os fins. Essas pessoas também podem ter ficado tão obcecadas com a ideia de alcançar certos objetivos que perderem de vista seus valores fundamentais.

“Não creio que seja possível ser um grande gerente ou executivo deixando de ser uma pessoa total”, diz o presidente de uma empresa internacional de computação. “Você pode ser um bom executivo e ganhar dinheiro para a empresa, mas se você não se der bem com seu cônjuge e com seus filhos, então está perdendo uma parte muito importante de sua vida.”

Alguém disse certa vez: “Não importa o que você tenha feito para si mesmo ou para a humanidade; se você não puder olhar para trás e ver o que deu de amor e atenção à sua própria família, o que você realizou?”. A verdade é que a pessoa que disse isso não era simplesmente “alguém”. Foi Lee Iacocca, ex-CEO da Chrysler Corporation. Ele se referia à necessidade de ter perspectiva ou maestria em liderança em todas as áreas de nossa vida. Nas páginas a seguir exploraremos táticas e técnicas que vão ajudá-lo a alcançar esse equilíbrio. É surpreendente perceber que, quando alcançado, ele renova a energia e clarifica os objetivos de sua carreira.

SINERGIA

É possível que você esteja familiarizado com a palavra que descreve esse processo. A palavra é *sinergia*. Ela se refere à interação de duas ou mais forças, de modo que seu efeito combinado seja maior do que a soma dos efeitos individuais. Duas forças principais presentes na vida de qualquer pessoa são os desejos de satisfação profissional e pessoal. E eles são sinérgicos. O sucesso em uma área pode ou deve suscitar o sucesso na outra.

Neste capítulo, nossa abordagem para alcançar o equilíbrio será apresentada em duas partes. Discutiremos primeiramente como fortalecer nossos recursos e desenvolver uma perspectiva equilibrada. Depois abordaremos a questão de como tudo isso pode ser aplicado na vida diária. É um processo duplo: treinamento e desempenho, juntamente com aprendizado e aplicação.

O presidente de uma empresa de relações públicas de destaque nacional observou certa vez que “uma vida bem-sucedida precisa ter muitas dimensões: sua família, seus amigos, seus momentos de lazer pessoal e sua saúde”. Quão feliz você está neste exato momento com todas essas dimensões de sua vida? Muitos de nós não estão realmente acostumados a pensar nelas. Talvez sejam coisas que você prefira evitar totalmente, mas é preciso haver disciplina aqui. Um novo tipo de disciplina, um aspecto importante da maestria em liderança. Uma disposição de ver quem realmente somos e perguntar: “Esta é a pessoa que realmente quero ser?”. Se a resposta for “não”, então você tem algum trabalho para realizar. Na verdade, você tem algum trabalho a fazer ainda que a resposta seja “não exatamente” ou “ainda não”. Lembre-se de que o sucesso não é sucesso, a não ser que seja completo. Não estará dominado a não ser que englobe todas as áreas de sua experiência.

Podemos ser mais específicos. Uma vida verdadeiramente equilibrada exige, antes de tudo, boa saúde física. Seus hábitos alimentares, sono e exercícios estão levando você na direção que deseja ir ou na direção oposta? Na sede de uma empresa mundial de investimentos na cidade de Nova York, uma sala de ginástica totalmente equipada foi montada bem ao lado da sala do presidente. Todos os empregados são incentivados a usá-la. O presidente da empresa deseja uma sala de ginástica com o triplo do tamanho. Ele diz: “Gosto de ver as pessoas vindo para cá depois do trabalho em vez de irem para as diversas academias espalhadas pela cidade. Os funcionários conversam entre eles e trocam ideias, o que é bom para todos”.

Entrando em forma

Entrar em forma não quer dizer que você precisa treinar para participar de uma maratona. Isso envolve fazer algo de modo a ser fisicamente ativo. Muitos estudos já demonstraram que apenas uma rápida caminhada em volta do quarteirão três vezes por semana gera um benefício enorme comparado a não fazer nada. Portanto, você pode começar com moderação, mas com um compromisso firme de atingir seu objetivo. Billy Blanks é um mestre de Tae Bo que conseguiu usar suas vitórias nos campeonatos de karatê e seu carisma pessoal para criar um império da ginástica. Ele aconselha o iniciante a levantar, ficar ereto e dizer a si mesmo que pode ser um vencedor. E isso funciona.

Pensamento negativo e desânimo minam suas forças antes mesmo de você

começar. É o equivalente mental de se carregar um peso de 30 quilos nas costas. Conforme progredir, você poderá aumentar seu nível de atividade. No início, porém, tenha em mente que 12 minutos de exercício, quatro vezes por semana, é tudo o que você precisa para estar no caminho certo. Isso é menos do que uma hora a cada 7 dias, o equivalente a assistir a um programa de uma hora na televisão.

Descanso adequado

Assim como a boa forma e a atividade são fundamentais para a maestria na liderança pessoal, o descanso adequado também o é. Os norte-americanos estão trabalhando mais duro do que nunca. Isso pode ser bom, mas eles também estão dormindo mal, na verdade, pior do que jamais aconteceu antes. Essa combinação de dia de trabalho longo e menos tempo de descanso pode ser uma receita para o desastre. Um estudo recente revelou uma correlação direta entre poucas horas de sono e envelhecimento físico. Uma pessoa de 30 anos que sofre privação de sono, por exemplo, pode manter a aparência externa condizente com sua idade, mas seu corpo pode estar funcionando como o de alguém 15 anos mais velho.

Mais especificamente, você pode se achar uma pessoa matutina ou noturna, mas isso pode levá-lo a engano. Considere o seguinte: por milhares de anos, ninguém nem sequer sabia o que era uma pessoa noturna. Não havia luz elétrica. Não havia cafeterias abertas 24 horas nem propaganda de produtos na televisão durante a madrugada. As pessoas se levantavam junto com o sol e iam dormir quando o sol se punha. A obrigação de alimentar os animais, realizar tarefas domésticas que consumiam muito tempo, caçar e cultivar grandes extensões de terra fazia com que ir para a cama cedo e dormir o suficiente se tornasse questão de sobrevivência. O interessante é que, com essa agenda tão cheia, as pessoas estavam livres de muitos dos perigosos problemas de saúde que afligem a sociedade moderna. Até o início do século XX, os médicos raramente se deparavam com infartos ou casos de doenças vasculares. Isso acontecia, em parte, porque as pessoas permitiam que seu coração descansasse à noite.

Alguns estudos recentes sobre hábitos de sono podem ser úteis. Os pesquisadores determinaram uma linha demarcatória que separa dois comportamentos distintos de sono. Essa divisão acontece às 22 horas. Há pessoas cujos hábitos de sono as colocam em um dos dois lados: aqueles que vão para a cama antes das 22 e os que permanecem acordados até bem mais tarde. Portanto, se você está na segunda categoria, tente fazer alguns ajustes. Se você ainda tem trabalho a realizar à noite, é melhor levantar cedo na manhã seguinte do que ficar acordado até depois da meia-noite.

E se você simplesmente não consegue dormir? Primeiramente, certifique-se de que você e seu médico tenham excluído quaisquer problemas físicos que pudessem perturbar seu sono. Procure determinar se viagens recentes ou frequentes estão perturbando seu relógio interno. É comum, particularmente entre pessoas que viajam a negócios, que o ritmo do corpo seja prejudicado na tentativa de se ajustar a diferentes fusos horários, até o ponto em que você se sente como se estivesse permanentemente na zona do crepúsculo.

Se você acorda muitas vezes durante a noite, pode haver algo que você sente que deixou por fazer. Sendo assim, tente identificar o que pode ser. O próprio Dale Carnegie reconhecia esse princípio. “Se você não consegue dormir”, disse ele,

“então levante-se e faça alguma coisa em vez de ficar deitado se preocupando.”

Descanso suficiente e exercício regular precisam ser componentes fundamentais de nossa vida. Um executivo do ramo de software de Palo Alto, Califórnia, comentou: “Não sou uma figura conhecida no circuito social noturno. Na verdade, vou para a cama às 21h30. Bem, minha esposa acha isso engraçado e minha filha adolescente sente-se um pouco envergonhada. Mas creio honestamente que tudo o que alcancei profissionalmente se deva a dormir cedo e acordar cedo. Enquanto os outros estão desligando o despertador, já tive minha primeira boa ideia do dia”.

Nutrição e dieta equilibrada

Todos nós precisamos de manutenção e de reabastecimento. Não são apenas as doenças graves ou os grandes acidentes que cobram um preço do ser humano. Assim como acontece com um automóvel ou qualquer outra máquina, o desgaste natural pode gerar efeitos de longo prazo.

Uma das maneiras de impedir qualquer coisa além do desgaste natural é manter uma dieta saudável e bem balanceada. Você toma café da manhã todos os dias? Inclui quantidade suficiente de fibras, frutas, vegetais e proteínas em sua dieta? É comum você pular refeições? Toma suplementos com regularidade? Normalmente somos culpados por andar com o tanque vazio por todo o dia, em especial quando estamos mais ocupados e necessitamos mais ainda de combustível.

Assim como os pais são orientados a colocar as próprias máscaras de oxigênio antes de ajudar os filhos durante uma emergência no avião, os líderes eficientes precisam se certificar de que estão tomando os cuidados necessários consigo mesmos antes de ajudar outras pessoas da organização. Embora pular uma refeição durante um dia ocupado possa parecer um ganho de curto prazo, isso pode gerar efeitos negativos de longo prazo para você como líder, e também nos resultados do seu negócio. Sua mente precisa ficar clara e afiada. Sem o cuidado devido, ela ficará lenta.

Uma vez que os efeitos do desgaste se acumulam gradualmente, às vezes é difícil percebê-los. Nutrição adequada e exercícios são imperativos para a liderança eficiente. Se você cuida do seu carro, então deve dedicar, pelo menos, a mesma atenção a sua própria saúde física e bem-estar emocional.

RELAXAMENTO E DESCANSO

Além de manter-se em boa condição física e de desenvolver hábitos de vida saudáveis, é preciso que haja momentos nos quais você se afaste completamente de seu trabalho e simplesmente relaxe. Para pessoas que exercem liderança muito exigente, férias não são simplesmente um luxo. Elas são uma necessidade. Elas lhe dão uma oportunidade para desligar seu relógio interno, ver novos lugares e fazer novas amizades. O mais importante é que as férias podem ser uma oportunidade de se reconectar com as pessoas mais importantes para você. Não é preciso passar semanas na praia. Uma rápida viagem de final de semana já pode ser uma estratégia eficiente para o rejuvenescimento.

EQUILÍBRIO INTELECTUAL E CRIATIVO

Até aqui, falamos sobre criar equilíbrio em termos físicos e emocionais. É

igualmente importante estimular-se no aspecto intelectual e talvez artístico, se você tem essa inclinação. A educação é um processo que não deve parar nunca. Infelizmente, para muitas pessoas a verdadeira educação só começa quando estão na meia-idade.

Para um líder, a definição de aprendizado vai muito além daquela da formação escolar tradicional. Você pode aprender com todo mundo. Pode aprender com tudo. Não é necessário haver uma aplicação óbvia em sua carreira.

Entender melhor a história de seu país, visitar um museu de arte ou ler um jornal técnico de outra área que não a sua são atitudes que vão melhorar sua interação com outras pessoas, tanto em casa como no trabalho. Qual foi a última vez em que você entrou numa biblioteca? Um destacado advogado de São Francisco leva quatro livros por mês para casa e os lê, mas não presta atenção nos títulos antes de escolhê-los. Ao escolher livros aleatoriamente ele desenvolveu conhecimentos em filosofia, história, ficção e, até mesmo, em matemática avançada. Mais cedo ou mais tarde tudo isso lhe foi útil em seu trabalho. O mais importante é que essa atitude o ajudou a perceber que seu mundo está em constante expansão, em vez de ficar cada vez menor com o passar dos anos. Os chineses têm um ditado que diz: “Depois de 3 dias sem ler, a conversa começa a perder o sabor”. Muitas pessoas brilhantes diriam a mesma coisa em relação à vida.

Cultive seu espírito

Assim como o intelecto, o espírito também precisa ser cultivado. Isso não significa necessariamente observância religiosa formal, embora muitas pessoas façam essa opção. A consciência espiritual é muito importante. Talvez seja difícil expressar as razões para isso em números ou palavras, mas não há dúvidas diante da abundância de evidências pessoais.

No final do século XVIII houve um motim no HMS *Bounty*, um antigo navio carvoeiro inglês que fora preparado para uma expedição botânica ao Pacífico Sul. O capitão William Bligh e dezoito tripulantes que permaneceram leais a ele foram deixados à deriva num pequeno bote. Aquele barco podia levar apenas uns poucos suprimentos de comida e água, enquanto que os homens que permaneceram no *Bounty* tinham provisões à vontade. Embora o pequeno barco tenha navegado por semanas, nenhuma vida se perdeu ali e, milagrosamente, o moral permaneceu elevado. O capitão exigia forte racionamento de comida e água. Também iniciava e terminava cada dia com orações e leituras da Bíblia. Após terem sido finalmente resgatados, tanto ele quanto seus homens atribuíram sua sobrevivência à atenção que deram às necessidades espirituais, como se comida e água fossem menos importantes. É interessante notar que os amotinados, que permaneceram no navio, degeneraram rapidamente em discórdia e violência.

Talvez você não se sinta como se estivesse à deriva num pequeno barco, ou talvez se sinta realmente assim em algumas situações. Seja qual for o caso, você tem uma dimensão espiritual que precisa ser respeitada e desenvolvida. Para muitas pessoas que fazem isso, os benefícios são bastante claros. Elas apresentam menos problemas de saúde relacionados ao estresse, sentem menos ansiedade, sofrem menos distúrbios psicológicos e, de modo geral, parecem estar imunes a sentimentos de desespero e de solidão. Esses são os fatos. Use-os em seu benefício. Separe um tempo em sua vida para a dimensão espiritual.

O tempo, na verdade, é o elemento-chave de um estilo de vida equilibrado. Analisaremos essa questão mais de perto no próximo capítulo.

PASSOS DE AÇÃO

1. No início deste capítulo, discutimos o equilíbrio em todos os aspectos de sua vida como líder. Numa escala de 1 a 10 (sendo 1 bastante infeliz e 10 extremamente feliz), dê uma nota para sua felicidade nas seguintes áreas de sua vida:

Família:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bastante infeliz

Extremamente feliz

Amigos:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bastante infeliz

Extremamente feliz

Lazer pessoal:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bastante infeliz

Extremamente feliz

Saúde geral:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bastante infeliz

Extremamente feliz

Agora, reveja as notas que deu e descreva, pelo menos, três coisas que você pode fazer para melhorar sua classificação em cada categoria.

2. O equilíbrio na área de seu bem-estar físico também é obrigatório se você deseja ser um líder verdadeiramente satisfeito. Dê uma nota para seu estado de saúde em cada uma das áreas a seguir e, depois, descreva as mudanças

necessárias para melhorar sua classificação em cada área.

Sono:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Insuficiente

Bastante descansado

Exercício:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muito pouco

Exercícios regulares

Nutrição:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Dieta nada saudável

Dieta excelente

3. Num trecho deste capítulo mencionamos um advogado de destaque que leva para casa quatro livros por mês, retirados de uma biblioteca, e lê todos eles. O segredo é que ele não olha para os títulos antes de levá-los. Isso lhe dá uma amplitude de conhecimento em uma miríade de assuntos. Tente fazer o mesmo. Estabeleça dia e hora e, pelo menos uma vez, escolha quatro livros aleatoriamente na biblioteca e leia-os. Tome nota de quaisquer ideias ou conhecimentos que você possa obter deles.
4. Seguir algum tipo de prática ou princípio espiritual em sua vida certamente irá melhorá-la. Diante das enormes responsabilidades que os mestres em liderança enfrentam dia a dia, eles costumam encontrar maior tranquilidade na vida quando têm alguma base de fé ou confiança. Você já incorporou a dimensão espiritual à sua vida? Escreva três passos que você pode dar para cultivá-la ainda mais.

Liderança em equilíbrio II: tempo e família

“Acima de tudo, seja construtivo.”

DALE CARNEGIE

Discutimos a saúde física no capítulo anterior. Tomar os devidos cuidados com a mente, o corpo e o espírito é um fator essencial para a maestria em liderança. Dois outros elementos ligados à saúde total precisam ser abordados: tempo e família. Você pode comer bem e se exercitar regularmente, mas se sentir que está constantemente correndo e que não tem tempo suficiente no dia, o estresse pode cancelar todos os seus esforços. De maneira similar, ter satisfação espiritual em sua vida sem a alegria dos relacionamentos familiares íntimos não completaria o círculo do equilíbrio em sua vida. Fazer as pazes com o tempo e criar conexões vitais com as pessoas a quem você ama também são ingredientes essenciais para uma saúde pessoal e bem-estar ótimos.

TEMPO: SEU RECURSO MAIS VALIOSO

O tempo é o recurso mais valioso que um líder possui. Também é um dos mais desafiadores e o mais interessante. Em primeiro lugar, não importa qual seja seu faturamento, seu salário anual ou o título do seu cargo: você tem exatamente a mesma quantidade de tempo que qualquer outra pessoa. Nem um minuto a mais, nem um minuto a menos. O bom gerenciamento do tempo é simplesmente a arte de usar cada uma das 24 horas do dia da maneira mais eficiente possível.

A pressa parece ser uma condição comum a qualquer um que esteja tentando montar uma organização eficiente, planejar as férias ou ter um casamento bem-sucedido. Isso acontece em todas as idades e níveis de renda. Estudantes tentam equilibrar trabalhos de casa com empregos de meio período. Os pais se esforçam diante das exigências concorrentes da carreira e da criação dos filhos. Hoje há muitas pessoas que se veem duplamente pressionadas pelo tempo: cuidar de pais idosos ao mesmo tempo em que criam uma família. As orientações simples apresentadas a seguir podem servir como ponto de partida para reorganizar seu tempo, caso você ache que ele está sempre fugindo de você. Sinta-se à vontade para adicionar seus próprios métodos comprovados para obter o máximo do tempo que você tem disponível. No final deste capítulo você encontrará passos de ação

que o ajudarão neste aspecto.

Use um organizador ou uma ferramenta para planejar seu dia

Primeiramente crie o hábito de usar um organizador ou alguma ferramenta para planejar seu dia. Leve-a sempre consigo, de modo que mudanças na agenda ou compromissos recorrentes possam ser registrados de imediato. Depois, sente-se pelo menos uma vez por semana e verifique onde seu tempo está sendo gasto. Dê particular atenção à maneira como você gasta as horas nas quais não está trabalhando.

Segundo, evite buracos negros que atuem como ralos de energia e que desperdicem tempo. Assistir à televisão é provavelmente o exemplo mais comum. Embora a televisão possa ser relaxante ou educacional, ela também pode roubar horas preciosas que seriam mais bem usadas para alguma outra coisa. Se você tem o hábito de sentar-se diante da televisão, use seu organizador para determinar quanto tempo você está passando diante da tela. Depois, faça um plano para reduzir seu tempo diante da televisão a um mínimo.

Terceiro, seja realista em relação ao que você pode realizar no tempo de que dispõe. Tentar fazer coisas demais, além do que é possível realizar pode mantê-lo preso numa crise permanente de falta de tempo. Ainda que aplique todas as habilidades que aprendeu neste programa, ainda assim, você poderá encontrar problemas se agendar 10 horas de atividade num espaço de 7 horas disponíveis. Para muitas pessoas, um passo-chave é aprender a dizer “não” a obrigações adicionais sempre que for possível.

Lembre-se também deste importante princípio: “Quando se trata de ser organizado, cada pequena coisa ajuda”. O caos desperdiça tempo; a ordem o restaura. Quando der início a um programa de gerenciamento de tempo, comece pequeno e faça de tudo para cumpri-lo. Identifique três ou quatro áreas problemáticas em casa e no trabalho. Depois disso, dedique 15 minutos para abordar esses problemas específicos, ainda que isso lhe tome uma semana ou um mês. Não inicie outra coisa até que aquelas questões estejam resolvidas.

Quinto, dê importância ao seu tempo ocioso. Há momentos de tempo livre no dia de qualquer pessoa. Talvez não representem mais do que 5 minutos, mas você pode usá-los para se afastar das coisas que precisam ser feitas. Sentar-se na sala de espera do médico ou esperar o carro ser lavado são exemplos disso. Usando apenas 10 minutos por dia de maneira mais eficiente você pode adicionar algumas horas à sua agenda no decorrer de uma semana.

O último ponto sobre gerenciamento de tempo está relacionado ao conceito de sinergia que discutimos anteriormente. Todas as formas de desenvolvimento das qualidades de líder em sua vida pessoal trabalham em conjunto.

Você não gerencia seu tempo no vácuo. Quando estiver em forma, cheio de energia e dormindo bem, descobrirá que é muito mais fácil gerenciar seu tempo. Em última análise, este capítulo sobre criação de equilíbrio tem a ver com um princípio simples, que é assumir o controle de sua própria vida e não deixar que ela controle você.

FAMÍLIA

Temos falado bastante sobre como fortalecer seus recursos. Agora vamos examinar os cenários nos quais esses recursos são obtidos em sua vida pessoal. Para a maioria das pessoas, isso começa com a família. Pode significar o cônjuge e filhos, embora cada vez mais esse modelo tradicional de família seja apenas mais um modelo no quadro muito mais amplo da vida das pessoas.

Portanto, quando falarmos sobre família, tenha em mente que o termo engloba todos os modelos daquilo que chamamos de família: famílias de pais solteiros, pessoas não casadas, familiares próximos, filho único, muitos filhos ou um grupo de amigos que funciona como um sistema de apoio familiar. A maneira como sua própria família é estruturada é menos importante do que o tempo e o cuidado que você dedica a ela.

A família é nossa unidade organizacional mais importante. Embora os laços sanguíneos sejam poderosos por natureza, você obtém de uma família aquilo que coloca nela. Isso é verdade em relação à criação dos filhos, ao casamento e a todos os relacionamentos fundamentais. Praticamente da mesma forma como a espiritualidade parece melhorar o senso geral de bemestar das pessoas, a família também é capaz de nos proteger e enriquecer. As pesquisas mostram que famílias de todos os tipos que se reúnem regularmente para celebrar festas e datas importantes tendem a estar mais livres de problemas do que aquelas que não o fazem. A mesma energia que você usa para fazer o papel de líder em público também é necessária em particular. Lou Gerstner, ex-presidente e CEO da IBM, faz essa conexão. Durante um discurso na Carolina do Norte, ele disse à sua audiência: “Mostre que é diferente, seja nos negócios, no serviço público ou na sua família”.

A família é um cenário no qual duas experiências complementares podem acontecer. Podemos ser quem realmente somos e podemos descobrir ou explorar partes novas de nós mesmos. Se você é pai ou mãe, alguns de seus desafios mais difíceis e de suas maiores recompensas estão no seu relacionamento com os filhos. Mais uma vez, Lee Iacocca nos apresenta uma ideia nova. Enquanto presidia a Chrysler, ele instruiu sua equipe a lhe passar imediatamente todas as ligações telefônicas de seus filhos.

Ao se mostrar tão completamente disponível para os filhos, Iacocca lhes enviou uma mensagem poderosa sobre a família em sua lista de prioridades. Isso passaria a ideia de que o sucesso de Iacocca no mundo corporativo estava casado com seu sucesso em casa com os filhos.

A VERDADEIRA RIQUEZA

Isso nos leva a uma pergunta interessante: como julgar a maturidade bem-sucedida? Parece fácil definir uma infância bem-sucedida. Ela tem proteção, segurança, saúde e estabilidade. Superficialmente, o sucesso na maturidade é quantificado em termos de dinheiro, mas isso é útil ou preciso? O que o dinheiro, de fato, significa? O que deveria significar e o que não pode significar? Qual é a atitude correta a ser adotada por um líder em relação ao dinheiro?

Por toda a história norte-americana, a questão principal em torno do dinheiro sempre foi como obter o suficiente para garantir a sobrevivência. Um grande segmento da população preocupava-se em colocar comida na mesa. Hoje, parte da população norte-americana permanece abaixo da linha da pobreza, mas nossas pressões mais comuns em relação ao dinheiro mudaram. A ansiedade quanto a não

ter carência foi substituída pela ansiedade do desejo.

Pode-se lidar com essa ansiedade de muitas formas. Em um lado do espectro estão as pessoas que vivem de acordo com o mantra “não se preocupe, seja feliz”. Elas simplesmente não se preocupam com o dinheiro da mesma maneira que os outros. São pessoas que simplesmente não são assim. Não se preocupam com seus gastos nem com os “e se” da aposentadoria. Não perdem o sono à noite. Elas apenas seguem adiante. Ponto final. No outro extremo, muitas pessoas se preocupam incessantemente com o dinheiro ou com a falta dele. Os psicólogos dizem que esse é o maior medo que as pessoas têm, o qual supera inclusive o medo da morte ou de uma doença grave.

Você se vê em um desses extremos ou está em algum lugar entre esses dois pontos? Na há dúvidas de que a resposta está em se encontrar um equilíbrio. Um pouco de cuidado e planejamento antecipado pode impedir a maioria dos problemas financeiros. Ao mesmo tempo, saber como se libertar da preocupação infundável é igualmente importante. Este é um caso em que a verdadeira posição de liderança está no meio, no ponto de equilíbrio.

LIDERANÇA BEM-SUCEDIDA É UM ATO DE EQUILÍBRIO

Em resumo, o equilíbrio e a perspectiva são fundamentais à maestria na liderança pessoal: prudência equilibrada com liberdade, trabalho equilibrado com descanso, carreira equilibrada com família e bem-estar material equilibrado com consciência espiritual. Liderar sua vida pessoal significa investir em sua própria felicidade. Você não imagina que uma grande organização possa funcionar por si só, sem visão, sem direcionamento, sem orientações e sem liderança. Uma empresa não é um forno autolimpante. Da mesma maneira, você não pode esperar que sua vida particular se administre sozinha. Se você não assumir o controle dela, alguém ou alguma coisa assumirá.

MENTE TRANQUILA

As ideias de enriquecer sua experiência de vida e de assumir o controle da administração de sua vida nos levam à última lição de liderança deste capítulo. Você pode ficar surpreso ao descobrir que ele não termina com alarde. Na verdade, o último componente nada mais é senão paz e quietude.

Solidão e mente tranquila são fundamentais para a liderança equilibrada e eficiente. O tempo e o espaço que você consegue abrir com muito esforço para pensar, conectar-se com a natureza e desenvolver a habilidade de ficar sozinho consigo mesmo devem ser imperativos em sua lista de prioridades. Muitas pessoas acham que sentar-se num lugar tranquilo é algo muito difícil. O barulho e a necessidade de estar conectado o tempo todo são vícios, e muitos de nós sofremos gravemente desse mal. Quanto mais eletrônica se torna nossa sociedade, mas itens temos para nos conectar e para separar-nos dessa simples, porém essencial, experiência de calma contemplação. Não se engane. Não confunda solidão com tempo morto ou aborrecimento. Com a prática, você conseguirá restaurar sua energia e diminuir o estresse de cada dia insistindo na manutenção de um pouco de quietude.

Acima de tudo, lembre-se de que, ao colocar o pé no chão pela manhã, você tem o poder de transformar aquele dia em algo bom ou ruim. Você vai desfrutar a vida nas próximas 24 horas ou não. Lembre-se: aquelas horas nunca mais voltarão. Há centenas de coisas que podem deixá-lo irritado, preocupado ou perturbado. Não deixe que elas façam isso. Não deixe que pequenas coisas o abalem; se as grandes coisas o abalarem, verifique atentamente para se certificar de que elas são realmente grandes.

Agora que você tem essas estratégias para fortalecer seus recursos e para aplicar em sua vida pessoal, está no caminho certo do lado pessoal da liderança. Sem uma vida pessoal feliz e satisfatória, o sucesso profissional é apenas um trabalho. Quando as muitas dimensões de cada dia estão cheias de desafio, compromisso, amor e humor, então as possibilidades se tornam infindáveis.

PASSOS DE AÇÃO

1. Você verá, a seguir, os passos que pode dar na direção de uma melhor organização do seu tempo. Estão incluídas algumas ações específicas que você pode realizar também. Coloque um OK ao lado daqueles que você acha que já dominou e um X ao lado daqueles em que acha que precisa trabalhar mais. Depois, esboce um plano de ação, incluindo, pelo menos, três passos que você pode dar para conseguir dominar cada habilidade.
 - Compre uma agenda eletrônica ou outra ferramenta de planejamento de atividades.
 - Comece a usar o organizador diariamente.
 - Evite atividades que drenem energia ou desperdicem tempo.
 - Tire o televisor do quarto.
 - Diminua o tempo que passa assistindo à televisão.
 - Estabeleça objetivos realistas. Não se sobrecarregue de atividades.
 - Evite o caos e restaure a ordem em sua vida.
 - Preencha o tempo ocioso (como ficar na sala de espera do médico ou esperando a lavagem do carro) com atividades como atualizar sua agenda ou criar listas de coisas a fazer.
 - Comprometa-se a criar mais sinergia a cada dia (descanso suficiente, regime nutricional e exercícios).
2. Quando se é desorganizado, é comum achar que a desorganização serve para algum propósito. É possível, por exemplo, que você não esteja buscando seu verdadeiro poder por estar com medo. Sendo desorganizado, você talvez nunca tenha tempo para alcançar seu potencial pleno. Escreva uma lista de possíveis maneiras pelas quais a desorganização possa estar lhe servindo. Depois reflita sobre essa constatação e crie um plano de ação para limpar sua agenda – e livrar-se do bloqueio!
3. Um exemplo de proatividade sábia foi ilustrado pelo CEO que criou uma sala de ginástica em seu escritório. Escreva três ideias criativas ou inovadoras que você pode implementar em sua organização para criar equilíbrio maior.
4. Criar intimidade e conexão com a família é imperativo para o equilíbrio total. Leia e aprenda com o texto “O pai perdoa” (*Father Forgets*), de W. Livingstone Larned, apresentado a seguir. Depois de lê-lo, reflita sobre sua vida. Onde você pode desenvolver mais paciência? (Não se esqueça de também incluir paciência consigo mesmo e com suas imperfeições.) Em vez de condenar, tente entender. Tente compreender por que fazemos o que fazemos. Isso é muito mais proveitoso e intrigante que a crítica, além de gerar simpatia, tolerância e bondade.

“O pai perdoo” (*Father Forgets*), de W. Livingstone Larned²

Escute, filho: enquanto falo isso, você está deitado, dormindo, uma mãozinha enfiada debaixo do seu rosto, os cachinhos louros molhados de suor grudados na testa. Entrei sozinho e sorrateiramente no seu quarto. Há minutos estava sentado lendo meu jornal no escritório e fui assaltado por uma onda sufocante de remorsos. Então, sentindo-me culpado, vim para ficar ao lado de sua cama.

Andei pensando em algumas coisas, filho: tenho sido intransigente com você. Na hora que se trocava para ir a escola, ralhei com você por não enxugar direito o rosto. Chamei sua atenção por não ter limpado os sapatos. Gritei por ter deixado alguns de seus pertences no chão.

Durante o café da manhã, também impliquei com algumas coisas. Você derramou o café da xícara. Não mastigou a comida. Pôs o cotove-lo sobre a mesa. Passou manteiga demais no pão. E quando começou a brincar e eu estava saindo para pegar o trem, você se virou, abanou a mão e disse “Tchau, papai!” e, franzindo a testa, em resposta eu lhe disse: “Endireite esses ombros!”.

De tardinha, tudo recomeçou. Voltei e quando cheguei perto de casa vi-o ajoelhado, jogando bolinha de gude. Suas meias estavam rasgadas. Humilhei-o diante de seus amiguinhos fazendo-o entrar em casa na minha frente. “As meias são caras – se você as comprasse tomaria mais cuidado com elas!” Imagine isso, filho, dito por um pai!

Mais tarde, enquanto eu lia no escritório, lembra-se de como me procurou, timidamente, uma espécie de mágoa impressa nos seus olhos? Quando afastei meu olhar do jornal, irritado com a interrupção, você parou à porta: “O que é que você quer?”, perguntei, implacável.

Você não disse nada, mais correu num ímpeto na minha direção, en-laçou meu pescoço e me beijou; seus braços foram se apertando com uma afeição pura que Deus faz crescer em seu coração e que nenhuma indiferença consegue extirpar. A seguir retirou-se, subindo correndo a escada.

Bom, meu filho, não passou muito tempo e meus dedos se afrouxaram, o jornal correu por entre eles e um medo terrível e nauseante tomou conta de mim. O hábito de ficar achando erros, de fazer reprimendas – era essa a maneira que eu o venho recompensando por ser criança. Não que eu não o ame; o fato é que espero demais da juventude. E o avalio pelos padrões da minha própria vida.

E há tanto de bom, de belo e de verdadeiro no seu caráter. Seu coraçãozinho é tão grande quanto o sol que sobe por detrás das colinas. E isto eu percebi pelo seu gesto espontâneo de correr e de dar-me um beijo de boa-noite. Nada mais me importa nesta noite, filho. Entrei na penumbra do seu quarto e ajoelhei-me ao lado de sua cama, envergonhado!

É uma expiação inútil; sei que se você estivesse acordado não compreenderia essas coisas. Mas amanhã eu serei um pai de verdade! Serei seu amigo, sofrerei quando você sofrer, rierei quando você rir. Morderei a língua quando palavras impacientes saírem da minha boca. Direi e repetirei para mim mesmo, como num ritual: “Ele é apenas um menino – um menininho!”.

Temo que o tenha considerado até aqui como homem feito. Mas, olhando-o agora, filho, encolhido e aconchegado no seu ninho, certifico-me de que é ainda um bebê. Ainda ontem esteve nos braços de sua mãe, a cabeça deitada no ombro dela. Exigi muito de você, exigi muito.

Liderança no novo ambiente de trabalho

“Faça perguntas ao invés de dar ordens diretas.”

DALE CARNEGIE

Todo convidado de Theodore Roosevelt ficava maravilhado diante da amplitude e da diversidade de seu conhecimento. Roosevelt sabia o que dizer a seus convidados, de um caubói do interior a um membro da Cavalaria do Exército, de um político de Nova York a um diplomata. Como ele fazia isso? A resposta é simples. Sempre que Roosevelt aguardava um visitante, só dormia na noite anterior depois de ler sobre o assunto no qual seu convidado tinha interesse particular.

Roosevelt sabia, como todo mestre em liderança, que o caminho certo para o coração da pessoa é conversar sobre as coisas que ela mais valoriza.

Falar sobre os interesses da outra pessoa é algo valioso para ambas as partes. Howard Z. Herzig, líder no campo de comunicações com funcionários, sempre seguiu esse princípio. Quando perguntado sobre o que ganhou por agir dessa forma, Herzig respondeu que não apenas recebeu um prêmio diferente de cada pessoa como também, de modo geral, a recompensa foi que sua vida se enriquece a cada vez que conversa com alguém.

HONRE A DIVERSIDADE

Mestres em liderança de hoje devem se dar com todos, não necessariamente na condição de melhor amigo, mas independentemente de raça, nacionalidade, religião, geração ou escolha quanto a estilo de vida. O presidente de uma grande empresa de manufatura coloca esse princípio em perspectiva. “Um total de 80% a 85% das pessoas que entrarão no mercado de trabalho no século XXI será composto por minorias, mulheres ou imigrantes”, diz ele. “Isso não é um ponto distante no futuro; já vivemos isso agora. Portanto, a não ser que queira usar apenas 15% dos talentos disponíveis lá fora, deve-se acostumar com a diversidade a partir de agora”.

Historicamente, a ignorância sempre esteve na raiz da intolerância. Eis outra faceta desse triste fato: a melhor maneira de passar a respeitar outra cultura ou qualquer forma de diversidade é educar-se sobre ela. O falecido Arthur Ashe certamente tinha talento de sobra como tenista, mas não foi isso o que o levou a

escolher o tênis como carreira. “Sabia que teria de viajar bastante”, disse Ashe certa vez. “Era isso o que eu realmente procurava. Queria visitar todos aqueles lugares. Queria ver as coisas sobre as quais havia apenas lido nas páginas da *National Geographic*. Recebi com alegria a oportunidade de aprender sobre aqueles lugares.”

A exposição a qualquer coisa nova pode evocar atitudes bastante diferentes em pessoas diferentes. Podemos nos sentir satisfeitos com nós mesmos e até arrogantes em relação a quem nós somos como indivíduos e culturalmente. Podemos desprezar as pessoas com histórico diferente. Talvez as outras pessoas não sejam tecnicamente tão sofisticadas, tão bem instruídas nem fisicamente tão saudáveis como nós. Essa é uma maneira de encarar. Outra maneira é dizer “sim, suas circunstâncias atuais são diferentes das minhas. Elas podem vir de uma rica herança teológica ou cultural sobre a qual posso me informar. Pode ter visto coisas que eu nunca vi. Pode saber de algo que eu não sei”.

Para um mestre em liderança, a única abordagem possível é o segundo ponto de vista.

Hoje em dia, países vizinhos podem ter culturas completamente distintas, o que também pode acontecer com as pessoas que vivem na casa ao lado da sua. Essas diferenças devem ser reconhecidas, respeitadas e tratadas adequadamente. Depois de liderar uma equipe de trabalho bastante diversificada por vários anos, um executivo da área de informática oferece um excelente conselho: tente evitar fazer comparações. Tente não dizer nada que se pareça com “por aqui fazemos as coisas deste modo”. As pessoas se sentem bastante insultadas se você sugerir que a maneira como elas fazem as coisas é, de certo modo, inferior, quer você esteja falando da casa ou do país delas.

Coloque-se no lugar da outra pessoa

Para sermos bem práticos, o primeiro passo na direção de se viver confortavelmente com a diversidade é bastante simples: coloque-se no lugar da outra pessoa. Sejam quais forem nossas diferenças, todos nós somos seres humanos viventes e nossas semelhanças são, na verdade, muito maiores do que nossas diferenças. Veja todas as coisas que temos em comum. Todos nós temos pressões em casa. Todos queremos ser bem—sucedidos e ser tratados com a mesma dignidade, respeito e compreensão.

A empatia, ou ver o mundo através dos olhos de outra pessoa, é algo que o líder precisa fazer todos os dias. As pessoas sempre quiseram ser tratadas como indivíduos, mas hoje elas reconhecem sua individualidade de muitas maneiras novas. Não é mais apenas uma questão de dizer “bom-dia” ou “obrigado”. Uma enorme quantidade de pressuposições etnocêntricas precisa ser colocada de lado e muito mais consciência precisa assumir seu lugar.

Ser muito amistoso ou curioso é considerado rude em algumas partes do mundo e entre algumas raças e religiões. Há pessoas que querem que os encontros rotineiros de negócios sejam apenas isso, sem conversa fútil nem perguntas feitas ou respondidas. Não é hostilidade; é apenas um senso de distância social. Outras culturas, é claro, têm expectativas bastante diferentes. É considerado insulto se você não sorrir, não disser olá nem der atenção por alguns instantes, como se estivesse com muita pressa. Se esses dois pontos de vistas se depararem, sem que

nenhum dos dois saiba muita coisa sobre o outro, certamente haverá problemas. É isso o que acontece quando as pessoas não se educam sobre diversidade de modo a que a verdadeira empatia seja possível.

Faça com que as pessoas se sintam importantes

Em vez de fazer as pessoas se sentirem diferentes, muitos líderes bem-sucedidos estão aprendendo como fazer com que elas se sintam importantes. Isso exige muito mais do que um ou dois gestos ou elogios. É um processo que consiste de muitos pequenos contatos, às vezes, durante um período significativo de tempo.

Uma executiva da indústria de vestuário descreve sua experiência nisso. “Os tempos estavam difíceis para nós no final da década de 1980 e início da década de 1990”, disse ela. “Mas nosso pessoal foi incrivelmente maravilhoso ao ajudar-nos a passar por aquilo, e essas pessoas vieram de todas as partes do mundo. Gosto de pensar que isso aconteceu como resultado dos anos que tentamos construir um senso real de proximidade. Reconhecemos nossas diferenças. Descobrimos o que elas significavam e o que não era importante. Certamente não as ignoramos, mas também aprendemos a enxergar além delas.”

Nessa empresa em particular, reconhecer as diferenças significava corrigir gentilmente um executivo visitante quando ele se referia às funcionárias como “meninas”. Significava aconselhar um rapaz sobre seu medo de dirigir pela rodovia, de modo que pudesse chegar ao trabalho na hora. Significava aprender espanhol. Significava deixar a porta da sala do presidente aberta.

Anos atrás, uma agência de seguros mudou-se para um prédio no qual havia vários outros escritórios. Em seu primeiro dia no novo endereço, o presidente da agência bateu na porta do escritório ao lado do seu para se apresentar. Quando um rapaz abriu a porta, o agente de seguros se surpreendeu ao sentir um forte aroma de incenso. Pôde ver atrás do rapaz uma sala pouco iluminada que tinha tapetes e obras de arte exóticas penduradas na parede. Parecia algo saído de um conto de fadas, mas na verdade era o escritório de uma empresa de manufatura e polimento de joias. O rapaz e seu irmão eram os donos do negócio. Havia chegado recentemente do Líbano e estavam ansiosos para iniciar carreira num país onde bombardeios e guerra civil não faziam parte do cotidiano.

Embora o agente de seguros e os fabricantes de joias tivessem ideias bastante diferentes sobre a aparência de seu local de trabalho, tornaram-se bons vizinhos e, por fim, bons amigos. Aprenderam um com o outro, não apenas sobre seu trabalho, mas também sobre todos os aspectos da vida de ambos. Aprenderam a ver um ao outro como indivíduos, não como símbolos ou estereótipos de civilizações estranhas.

TERCEIRIZAÇÃO DE TRABALHO EM OUTROS PAÍSES

Uma das tendências mais controversas nos negócios nos Estados Unidos é a transferência de mão de obra para além das fronteiras do país. A controvérsia envolve a possibilidade de que trabalhadores norte-americanos sejam privados de emprego, assim como a possibilidade de que trabalhadores estrangeiros sejam explorados, recebendo salários muito baixos. São questões complexas, mas não há dúvidas de que a sobrevivência é bastante difícil em alguns países ao redor do

mundo. O dono de uma grande fábrica norte-americana foi profundamente tocado ao presenciar o trabalho duro realizado numa fábrica no sudeste da Ásia. Ficou claro para ele que as pessoas precisam trabalhar em qualquer lugar que conseguirem.

Por coincidência, o executivo norte-americano foi aluno de Dale Carnegie. Lembrou-se de ter lido a história que Carnegie contara muitas vezes com o passar dos anos. A história era sobre James A. Farley, dirigente de campanha de Franklin Roosevelt durante os anos 1920 e 1930. Farley desenvolveu a prática de tomar nota por escrito – e frequentemente se lembrar de cor – do nome de todas as pessoas com quem se encontrava em viagens pelo país durante as campanhas políticas. Isso somava centenas de pessoas. Então, quando voltava para casa, depois de semanas na estrada, Farley dedicava-se a uma tarefa que considerava altamente importante. Enviava uma carta assinada pessoalmente a todo indivíduo com quem havia se encontrado na estrada. Isso certamente era uma política inteligente, mas também era um gesto que deve ter tido imenso significado para milhares de pessoas que lutavam para sobreviver durante os anos da Grande Depressão e da Segunda Guerra Mundial. É bem provável que muitos tenham guardado as cartas que receberam de Jim Farley pelo resto da vida.

Enquanto caminhava pela fábrica no sudeste da Ásia, o executivo norte-americano lembrou-se da história contada por Dale Carnegie e, antes de voltar para o hotel, conseguiu uma lista com nome e endereço de todos os funcionários da fábrica. Depois, já em casa, enviou uma carta pessoal a cada uma daquelas pessoas. Essa tarefa consumiu várias semanas. O executivo não conseguia sequer pronunciar muitos dos nomes, mas sabia que aquela seria uma atitude da qual os trabalhadores jamais se esqueceriam. Também sabia que aquela era uma das coisas mais positivas que já fizera em sua carreira – não porque tenha lhe trazido muito dinheiro, mas exatamente porque não o fez.

Como líder, você precisa ter consciência da sensibilidade do ambiente de trabalho altamente carregado de hoje em dia. Pequenos gestos significam mais do que em qualquer outra época. Retornar uma ligação, lembrar-se de um nome e tratar as pessoas de maneira respeitosa são atitudes que incrementarão sua maestria em liderança. Deixar de cuidar dessas coisas pode ser simplesmente um descuido, mas talvez seja mal interpretado, como algo muito mais sério, por pessoas que se sentem vulneráveis e impotentes.

Como relata um executivo da área de propaganda de Chicago, “os gestos pequenos, mas significativos são o que separam você da multidão. Você precisa criar o hábito de fazer as pessoas se sentirem importantes e únicas, especialmente se elas mesmas não se sentem assim. Você precisa dizer ‘independentemente de nossas diferenças, há muita coisa semelhante entre nós. Estamos nisto juntos. Suas preo cupações são as minhas preocupações’”.

Isso nada mais é que a aplicação da Regra de Ouro no ambiente de trabalho. Trate a todos como colegas, não tenha predileções, não seja condescendente e não repreenda de modo algum.

BAIXA AUTOESTIMA

Diante das drásticas mudanças na mão de obra nos Estados Unidos, por que há tantos gerentes que ainda não compreenderam a mensagem? Por que o direito

igual de acesso a promoção e contratação ainda é negado a algumas pessoas? Por que ações judiciais custam milhões de dólares às empresas quando esses abusos são revelados? A razão para isso costuma ser baixa autoestima. Não da parte das vítimas, mas das pessoas que detêm ostensivamente o poder. “Os gerentes se sentem expostos”, diz o vice-presidente de um grande banco de investimentos. “Eles acham que seu ego está sempre correndo perigo. Muitos deles são pessoas bastante decentes. Mas quando certos gerentes se encontram com alguém que não sabe quão importantes eles são, eles ficam tensos. Adotam um estilo artificial. Não são grosseiros ou brutos, mas acham que precisam agir dessa forma. É uma compensação de seu próprio senso de desconforto.”

Isso realmente protege o trabalho? Raramente. Como explica o executivo do banco, “as pessoas raramente reagem à intimidação ou à manipulação e, quando você lida com pessoas de culturas e históricos diferentes, comportamentos desse tipo são intensificados pela desconfiança que já está presente. Em vez de deixar que seu comportamento negativo se intensifique, os líderes devem fazer um esforço extra para mostrar consideração e respeito. Hoje não é fácil supor como suas palavras e ações serão interpretadas. Você precisa dar um passo a mais”.

Outro executivo coloca a questão da seguinte maneira: “Precisamos nos preparar mentalmente para esquecer nossos títulos e salários. Precisamos nos livrar de todas essas coisas e nos concentrar na contribuição que todos estão fazendo, seja qual for sua posição na empresa”. E isso é algo bastante saudável a fazer. Se você não consegue se encontrar com as pessoas sem exibir todas as medalhas em seu peito, talvez você não mereça essas medalhas.

Executivos bem-sucedidos costumam ser pessoas que já passaram anos adquirindo poder e se acostumando a ele. São homens e mulheres que aprenderam como se avaliar e se portar na frente do grupo. Mas um novo local de trabalho exige que se aprenda a ter humildade. Isso é verdade particularmente para pessoas que deixaram sua marca há cerca de uma década. Ao mesmo tempo em que isso é um desafio, também é uma oportunidade.

Um executivo do ramo de imóveis comerciais descobriu uma excelente maneira de desligar-se de seu título impressionante no mundo corporativo. “Eu era presidente de uma empresa com apenas pouco mais de 30 anos”, disse ele. “Sentia-me muito importante por causa disso. Então, quando voltava para casa, encontrava o bebê molhado, trocava suas fraldas e aquilo me trazia de volta, dando-me uma perspectiva real. Minha família é o que realmente me manteve equilibrado.”

Outros líderes alcançaram o mesmo resultado por meio de esportes, atividade religiosa, associações de pais e escola. Mestres em liderança fazem o que for necessário para ver as coisas através dos olhos das outras pessoas, especialmente se aqueles olhos forem usados para olhar na direção de um ambiente totalmente diferente.

PASSOS DE AÇÃO

1. Honrar e respeitar a diversidade, e manter um ambiente de trabalho que faz o mesmo, são aspectos fundamentais para dominar a liderança. Faça uma lista de três coisas que você pode fazer para incentivar, ainda mais, a diversidade em sua organização.
2. É importante que, tanto no aspecto pessoal quanto no profissional, você seja capaz de colocar-se no lugar da outra pessoa. Empatia é um traço que deve ser valorizado e praticado. Quão empático você é? Da próxima vez que enfrentar dificuldades com alguém, reserve algum tempo, depois da discussão, para sentar-se em silêncio e imaginar a situação a partir da perspectiva da pessoa. Para fazer isso, você deve se livrar totalmente de suas motivações e opiniões. Depois, tome nota de quaisquer insights ou ideias que você tenha tido a partir da prática desse exercício.
3. Às vezes, nos perdemos em nossa egomania. Independentemente de quem você é, é importante que seja capaz de livrar-se de seu título ou de seu status. Não há poder verdadeiro na arrogância. Ela somente aliena você de seus pares e subordinados. Como você pode cultivar mais humildade em si mesmo? Liste três passos que você pode dar para desenvolver ainda mais a humildade.

Diversificando e humanizando sua organização

*“Mantenha a mente aberta à mudança o tempo todo.
Dê boas-vindas a ela. Corteje-a.”*

DALE CARNEGIE

Assim como a sensibilidade é fundamental para um líder, a disposição de desafiar pessoas com expectativas e responsabilidades também o é. O trabalho muito provavelmente ocupa uma grande parte da vida dos recém-chegados à economia norte-americana. Eles querem ser envolvidos. Precisam se engajar. Merecem ser desafiados e exigidos. Não querem que suas opiniões e seus talentos sejam ignorados ou menosprezados. Um executivo da área de software do Vale do Silício lida frequentemente com pessoas da Índia e do Sri Lanka. Ele diz: “As pessoas querem se sentir importantes. Querem causar impacto. Querer sentir que têm influência”.

De que maneira um líder pode fazer com que isso ocorra ante a mão de obra cada vez mais diversificada? Pessoas diferentes exigem abordagens diferentes, mas existem certos denominadores comuns. Como explica o executivo, você precisa avaliar o talento das pessoas assim como a maneira como elas classificam sua própria capacidade. Depois, você deve pedir-lhes apenas um pouco mais do que aquilo que elas conseguem dar de maneira confortável. O pedido para que o empregado saia de sua zona de conforto precisa ser feito de modo diplomático, é claro, mas um bom líder pode fazer esse tipo de desafio parecer um elogio. Eleve suas expectativas só um pouco e quase todo mundo vai responder à altura.

CONVOQUE A COMUNIDADE A SE ENVOLVER

Falamos anteriormente sobre uma grande empresa de produtos domésticos que convocou empregados e integrantes da comunidade a melhorar seus negócios. Naquela empresa, o mesmo líder continuou elevando as expectativas até um nível completamente novo.

Ele convidou aqueles mesmos trabalhadores da comunidade local a irem um pouco além em áreas nas quais se exigia grande experiência técnica. Quando a

empresa precisou desenvolver uma peça caríssima de um novo equipamento, as decisões não foram tomadas exclusivamente pelos altos executivos e engenheiros. Uma força-tarefa foi criada, formada inteiramente por trabalhadores da produção. A força-tarefa fez a maior parte da pesquisa sobre o novo equipamento. Os integrantes da força-tarefa visitaram empresas que poderiam construir a máquina e fizeram avaliações. Mais tarde, a força-tarefa emitiu uma recomendação sobre onde comprar o equipamento. Aconteceu de o fornecedor escolhido estar sediado na Europa, de modo que os integrantes da força-tarefa passaram algum tempo no exterior, fazendo consultas e sendo treinados. Depois, retornaram com uma equipe do construtor e mais trabalho foi realizado. No final, os trabalhadores da linha de montagem (muitos dos quais sequer falavam o idioma do fornecedor) foram praticamente as pessoas que compraram, programaram e aferiram a qualidade do equipamento. Esse tipo de empreendimento transcultural irá, inevitavelmente, se tornar cada vez mais comum nos próximos anos. As empresas e os líderes mais bem-sucedidos são aqueles que se beneficiarão disso.

HUMANIZANDO SUA ORGANIZAÇÃO

Isso leva a um princípio que pode ser expresso de maneira bastante clara: mestres em liderança devem humanizar suas organizações, não importando o tamanho. Numa primeira análise, uma palavra como *humanizar* parece não ter ligação com questões como lucratividade e retorno para os investidores. Contudo, se as preocupações filo-sóficas não forem abordadas de maneira eficaz, o retorno financeiro será inevitavelmente derrubado.

Esforços simbólicos podem desempenhar um papel muito importante aqui. A grande mesa do executivo deve tornar-se algo do passado, pelo menos para reuniões ou discussões entre duas pessoas. A maioria dos líderes de destaque usa hoje pequenas mesas de reunião ou um arranjo de cadeiras em conjunto com um sofá. Em reuniões com clientes ou empregados, isso torna o encontro mais informal, além de mostrar respeito pelo tempo das pessoas. O propósito geral de qualquer reunião é compartilhar ideias e pontos de vista. Um ambiente mais relaxado pode gerar criatividade e discussões robustas.

ASSEGURE-SE DE QUE OS EMPREGADOS NÃO SE PERCAM NA MULTIDÃO

O presidente de uma grande empresa farmacêutica foi além do simbolismo. Ele dá tanta importância ao ato de humanizar a organização que chegou ao ponto de estruturar a planta física de seus escritórios tendo isso em mente. “Creio que ter 10 mil funcionários trabalhando num único lugar é a receita para um desastre”, diz ele. “Isso acaba com todos os esforços para fazer com que as pessoas sintam que são indivíduos importantes e singulares. É natural sentir-se desvalorizado como ser humano quando você sai de seu carro de manhã e caminha pelo estacionamento juntamente com um exército de outros empregados. Você pensa: ‘Se eu desaparecesse neste momento, será que alguém perceberia?’.”

Para a empresa farmacêutica, a solução foi manter 32 locais de trabalho diferentes. Um deles é grande, com 1.900 empregados, mas o restante varia de trezentas a seiscentas pessoas. “Como resultado”, diz o presidente, “as pessoas

caminham pelo estacionamento sabendo o nome umas das outras, além do fato de que trabalhar numa atmosfera assim é divertido e estimulante. Há um senso de esforço compartilhado, algo maravilhoso de se ver em qualquer força de trabalho diversificada.”

Mais e mais empresas começam a concordar com isso. Instalações em que trabalhem de quatrocentos a seiscentos funcionários estão substituindo as fábricas gigantescas. “Não é simplesmente uma questão de economizar dinheiro”, diz um executivo. “O que achamos realmente crucial é que as pessoas construam relacionamentos. Quando se está junto de mil empregados, a compreensão e a empatia desaparecem, especialmente no nível de supervisão. Você tem de criar um departamento inteiro para lidar com problemas que poderiam ser tratados espontaneamente em nível individual. Montar um departamento é algo caro. Portanto, tanto do ponto de vista puramente humano como de custos é melhor manter baixo o número de pessoas que trabalham num dado local.”

Decisões como essa são de importância vital e não são apenas para os gerentes de nível mais alto. Hoje, qualquer pessoa precisa ser líder ao abordar questões relativas ao novo local de trabalho. Todos nós, não importa o cargo, conseguiremos mais e realizaremos mais coisas quando respeitarmos e entendermos uns aos outros. Embora hoje isso seja mais importante do que nunca, não é, de modo algum, um conceito novo. Anos atrás Dale Carnegie o aplicou a pessoas do mundo inteiro. “É estranho”, disse ele certa vez. “As pessoas de um país sentem que são superiores a todos os habitantes de outro país, mas as pessoas desse segundo país estão convencidas de que elas é que são superiores. É uma situação na qual não é possível que os dois estejam certos e, de fato, os dois estão bastante errados. Ninguém é superior a ninguém em termos humanos fundamentais. Líderes devem ter certeza de que entendem isso e de que podem comunicá-lo de maneira bastante clara a qualquer pessoa com a qual se encontrarem.”

REVISÃO DE ALGUMAS PRESSUPOSIÇÕES BÁSICAS

Agora que chegamos ao final desta seção é importante perceber que algumas de suas pressuposições básicas precisarão ser revisadas em breve. Até aqui, por exemplo, adotamos a perspectiva de que líderes de um novo local de trabalho vêm do mesmo grupo demográfico de 30 anos atrás e que as únicas mudanças aconteceram entre os trabalhadores das linhas de montagem ou da gerência média. Isso, é claro, está longe da verdade e torna-se cada vez menos verdadeiro, a cada dia que passa. Líderes fora de série de qualquer raça, gênero, geração e etnicidade alcançaram destaque nos últimos anos. Entre eles temos o falecido Roberto Goizueta, da Coca-Cola (nascido em Cuba), a ex-secretária de Estado Madeleine Albright (nascida na Tchecoslováquia) e a popularíssima Oprah Winfrey (que já foi chamada de mulher mais influente dos Estados Unidos). Não muito tempo depois de sua aposentadoria das quadras, Michael Jordan tornou-se sócio de uma equipe da NBA, juntando-se a um dos clubes mais elitistas da América. De maneira geral, a presença desses e de outros líderes tão diversificados produzirá grandes mudanças.

Para os novos grupos que agora tomam as rédeas da influência, o desafio é mais complexo e, talvez, ainda mais difícil do que foi para seus antecessores. A não ser que um habitante atual dos Estados Unidos seja descendente dos índios norte-

americanos, os pais dela provavelmente foram imigrantes em algum momento. Como líderes surgidos daqueles que eram grupos minoritários, eles sempre sentiram pressão para abandonar sua identidade étnica para se alinhar à sua recém-descoberta posição de poder. Os Estados Unidos costumavam ser descritos como o cadinho no qual a verdadeira expressão do americanismo estava se dissolvendo numa massa disforme. Os novos grupos de líderes minoritários não sentem tal necessidade. Dentro do contexto de seu poder e responsabilidades, a maioria está determinada a reter e celebrar a diversidade de suas origens. Será interessante ver como essa tendência muda nossas expectativas em relação aos líderes.

Você que está lendo este capítulo pode ser um desses novos líderes ou talvez seja uma das pessoas que tornam possível a nova liderança num ambiente de trabalho flexível. Você pode estar apenas começando nesta paisagem nova e vibrante. Seja qual for o caso, as oportunidades são abundantes em todos os níveis.

PASSOS DE AÇÃO

1. Em um dos exemplos de liderança eficiente apresentados anteriormente, o dono de uma companhia permitiu que diversos integrantes de sua equipe pesquisassem e implementassem sistemas na organização. Essa tática mostrou-se benéfica para todos os envolvidos. Numa escala de 1 a 10, avalie o quão bom você é na delegação de responsabilidades e no fortalecimento de outras pessoas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Delego muito pouco

Delego constantemente

2. Faça uma pesquisa sobre líderes atuais ou do passado que sejam do sexo feminino ou que pertençam a minorias (em termos de etnia, religião ou outro aspecto). Destaque, pelo menos, dois pelos quais você tenha profunda consideração e faça uma pequena lista das razões pelas quais você os respeita. Depois, incorpore esses traços ao seu estilo de liderança.
3. Um CEO separou sua empresa em várias instalações menores para garantir que seus funcionários não se sentissem perdidos na multidão. Ainda que a adoção de medidas tão drásticas talvez não seja necessária em sua organização, que pequenos passos você pode dar para fazer com que seus empregados sintam que são únicos, importantes, que são ouvidos e que contribuem para o bom resultado de seu negócio? Tome nota de, pelo menos, três passos de ação que você pode dar para criar nas pessoas em sua organização um maior senso de que fazem parte dela.

Táticas e técnicas práticas

“Bernard Shaw comentou certa vez: ‘Se você ensinar alguma coisa a um homem, ele nunca aprenderá’. Shaw estava certo. O aprendizado é um processo ativo. Aprendemos fazendo. Assim, se você deseja dominar os princípios que está estudando neste livro, faça alguma coisa em relação a eles. Aplique estas regras sempre que tiver oportunidade. Se não o fizer, você se esquecerá delas rapidamente. Somente o conhecimento que é usado fica retido em sua mente.”

DALE CARNEGIE

Princípios de liderança são diagramas para a vida diária. Plantas, diagramas, planos e teorias são necessários, mas chega um momento em que as coisas acontecem. Você não consegue a carteira de habilitação simplesmente fazendo um teste escrito. Você precisa pegar no volante e colocar suas habilidades em prática na rua. Como líder, você vive num mundo voltado para resultados. Você precisa navegar por ele com velocidade e destreza.

Enquanto as estratégias são as plantas, as ações são os martelos e os pregos da construção da maestria em liderança. Se você quer construir uma organização superior e desenvolver plenamente seu potencial como líder, as táticas e técnicas apresentadas nesta seção podem ser muito valiosas. Elas consistem de um conjunto de ferramentas das quais você não vai mais querer se separar.

DOMÍNIO DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Analisaremos, em primeiro lugar, o processo de tomada de decisão, um dos pontos definidores da maestria em liderança. Ao contrário das ideias convencionais sobre o assunto, a chave para a efetividade aqui não está tanto em tomar a decisão, mas em prosseguir na decisão que você tomar. Todos nós somos confrontados com decisões difíceis em nossa carreira e na vida pessoal, tanto decisões com claros pontos negativos quanto com pontos positivos. Às vezes, não há maneira melhor de decidir do que no “cara ou coroa”. Quando se deparam com situações assim, muitas pessoas simplesmente congelam. Um tipo de paralisia mental se instala. Em organizações maiores, a decisão final em si pode ser totalmente evitada e deixada de lado para estudos adicionais.

As práticas de Jack Welch

Jack Welch, ex-CEO da General Electric, é um dos líderes corporativos mais admirados do mundo. PhD em engenharia, ele é certamente um pensador de longo prazo, com uma forte orientação prática. De todas as inovações que Jack Welch trouxe para a General Electric ao longo dos 20 anos que passou ali como CEO, a que ele considera mais importante foi o processo de tomada de decisão conhecido como *workout*. Quando um grupo de empregados da companhia, de qualquer nível, identifica um problema, eles se reúnem para discuti-lo e propor uma solução. Então submetem tanto a descrição do problema como a solução sugerida ao supervisor. O supervisor, então, deve dar um sim ou um não como resposta em 24 horas, não se permitindo discussões adicionais.

Welch acredita que a técnica do *workout* transformou totalmente a cultura corporativa da GE. Ela dá poder às pessoas. Faz com que elas pensem de maneira proativa sobre o que podem realizar. Elimina a burocracia e a formalidade que sobrecarregam diversas empresas de grande porte. Afinal, se as pessoas que devem lidar com o problema o analisaram cuidadosamente, então, é improvável que o investimento de mais tempo por parte do líder venha a ajudar.

Se a solução proposta for aceita, então, tanto o moral quanto a eficiência são beneficiados. Se for rejeitada, o grupo retém o poder de reavaliar o problema e chegar a uma solução melhor. A partir do ponto de vista da liderança, o elemento-chave no processo de *workout* é a remoção do líder da fase de discussão. Não há necessidade de um líder nesse ponto, pois todos os envolvidos já desenvolveram a autoliderança. Apenas alguns anos atrás isso pareceria inconcebível em muitas organizações; contudo, essa prática mostrou seu valor em uma das companhias mais bem-sucedidas do planeta. Na opinião de Jack Welch, ela vale literalmente milhões ou bilhões de dólares.

O que você pode aprender, como líder, com o processo de *workout* da GE? Independentemente de implementá-lo ou não em sua empresa, o processo pode lhe dizer algo sobre os benefícios da execução de um projeto, do envolvimento e da determinação de uma equipe. O fato é que o verdadeiro desafio de uma decisão só começa depois que a decisão foi tomada.

EXPRESSE AS EXPECTATIVAS DE MANEIRA CLARA

Nossa segunda tática parece puro bom senso. Ignorá-la provoca ruptura nas comunicações, frustração da parte tanto dos líderes quanto dos integrantes da equipe e perda de oportunidades em todos os níveis da organização. Qual é essa técnica de liderança aparentemente autoevidente? Dizendo de modo bem simples, é fazer com que as pessoas saibam o que se espera delas e ser claro em relação ao que elas podem esperar de você.

Veja este exemplo claro: Meg Legman é proprietário de uma pequena cadeia de lojas de artigos para festas no sul da Flórida. Alguns anos atrás, ela contratou Lindsey para cuidar da exposição de produtos nas vitrines e dentro da loja. Meg ficou imediatamente impressionada com a iniciativa de Lindsey. Ela convenceu Meg a liberar espaço no centro de sua maior loja para colocar uma mesa com cadeiras. Lindsey queria encher a mesa com produtos do estoque da loja para que os clientes se sentissem como se estivessem num cenário de festa

encantadoramente decorado.

Meg deu luz verde a Lindsey e a ideia foi um sucesso total. Lindsey mudava o tema a cada mês. Os clientes adoraram e as vendas aumentaram. As pessoas saíam da loja cheias de ideias e os carrinhos de compras bem cheios refletiam o entusiasmo delas. Quando Meg decidiu criar um site na internet para sua cadeia de lojas, Lindsey parecia ser a escolha ideal para o trabalho. Meg queria que o site fosse um serviço de consultoria para festas totalmente interativo. Os clientes obteriam ajuda sobre os estágios de planejamento de uma festa até o último detalhe. Era uma grande ideia e Lindsey parecia perfeita para colocá-la em prática. Foi então que começaram os problemas.

Lindsey começou a ficar até tarde da noite trabalhando nas imagens, pesquisando a concorrência e removendo pequenos problemas do conceito. Ela até levava trabalho para casa. Gostava do trabalho, mas, ao mesmo tempo, começou a se ressentir das responsabilidades adicionais que Meg lhe dera. Lindsey começou a achar que estava sendo explorada. Ninguém havia sido contratado para ajudá-la com a atividade anterior e, agora, sua carga de trabalho era muito mais pesada. A tensão entre Meg e Lindsey começou a aumentar. Finalmente, cerca de um mês antes de o site ficar pronto (e logo depois da correria do Dia de Ação de Graças), Lindsey repentinamente pediu demissão. Meg teve de lidar com o restante da temporada de festas sem uma funcionária tão importante.

Depois desse incidente, a volta de Lindsey foi negociada, mas foi uma lição crítica para Meg. Sem Lindsey e sem o site, ela perdeu os negócios adicionais do Natal, com os quais estava contando. Um ano fantástico terminava de forma triste. A lição é esta: certifique-se de que as pessoas sabem exatamente o que se espera delas. Se essas expectativas mudarem, certifique-se igualmente de que o resultado seja gerenciável. Lindsey começou com uma descrição de cargo, saiu-se bem e seu trabalho aumentou. Isso normalmente é um sinal sadio de talento e esforço no trabalho. O problema foi que Meg e Lindsey nunca se sentaram para considerar o significado de todas aquelas mudanças em termos de horas, qualificações e aumento de responsabilidade. Essas coisas terminaram sendo abordadas, mas somente depois que um dano considerável tivesse ocorrido. Quer esteja lidando com um novo contratado ou com um empregado veterano que esteja assumindo uma nova responsabilidade, um mestre em liderança precisa definir claramente as responsabilidades e as expectativas. Além do mais, essas expectativas precisam ser reavaliadas e redefinidas regularmente.

PROMETA APENAS AQUILO QUE PUDER CUMPRIR

Terceiro, seja muito cuidadoso em relação a promessas. Quando fizer uma, tenha certeza de cumpri-la, especialmente se estiver relacionada a salário, bônus ou a qualquer coisa que envolva dinheiro. Um fato peculiar da natureza humana é que muito poucas pessoas se esquecem de uma promessa que tenha a ver com dinheiro. Você pode ter certeza de que, se a promessa tem a ver com um pedido de empréstimo, com dinheiro que foi emprestado, aumento de salário ou outro compromisso, ela não é esquecida, ainda que nunca seja verbalizada.

Evite ambiguidade e confusão

Um elemento importante do cumprimento responsável de promessas é a

capacidade de evitar ambiguidade e confusão. Seja muito cuidadoso ao fazer uma distinção clara entre o que constitui uma promessa e o que não faz parte dela.

Suponha que um empreiteiro diga ao chefe de uma de suas equipes que ele provavelmente lhe dará o cheque de seu pagamento no próximo dia útil. Essa é uma área cinzenta em que as coisas podem facilmente ser mal compreendidas. O chefe de equipe provavelmente vai contar com o cheque e, se ele não chegar, é bem possível que surja raiva ou frustração. Esse é um exemplo de uma forma bastante séria de comunicação ruim. Seja qual for a reação do empregado, a falha está no líder. Ele precisava ser muito mais claro, informando se estava fazendo uma promessa ou apenas especulando sobre o pagamento. Escolha as palavras com cuidado, com o mesmo cuidado com que você faz suas promessas.

USE O HUMOR SEMPRE QUE POSSÍVEL

A tática número quatro é: use o humor com generosidade e de maneira apropriada em situações de liderança. O riso é a menor distância entre duas pessoas; sendo assim, por que pegar o caminho mais longo se o atalho é muito mais divertido? Esta técnica funciona melhor, é claro, se você for uma pessoa genuinamente divertida, mas ela pode ser usada por praticamente qualquer pessoa. Até mesmo pessoas não muito famosas por serem engraçadas têm seu próprio jeito de fazer humor, o qual pode ser cultivado e usado em benefício próprio. Lembre-se de simplesmente ser você mesmo. O humor pode ser definido de uma centena de maneiras, e todas elas são igualmente eficientes.

Para um gerente, pode ser a colocação de uma tira do Dilbert por semana no quadro de avisos perto de sua sala. Para outro, pode ser contar uma piada adequada no início da reunião da equipe, ou ainda mandar um e-mail engraçado para a equipe de trabalho.

Alguns anos atrás, havia um editor de um jornal de Chicago famoso por seu senso de humor perverso. Mais ou menos uma vez por mês, com expressão séria, ele incumbia algum repórter inocente de cobrir uma história falsa, uma pegadinha. Uma vez que ele não queria que sua equipe editorial passasse tempo demais correndo atrás de uma pista falsa, por mais engraçada que fosse, o editor passava um contato para o repórter, de modo que pudesse checar a história. O repórter ligava para o número do contato, mas este não era uma fonte legítima da notícia. Sem que o repórter soubesse, um amigo do editor (que estava envolvido na brincadeira) respondia do outro lado da linha. Depois de 5 minutos de uma conversa esquisita, o repórter inevitavelmente caía na gargalhada, percebendo que fora iludido. Para diversão de todos, o editor fazia uma pequena saudação à sua última vítima e então todos voltavam a trabalhar. Quinze anos depois, os repórteres que trabalharam naquele jornal ainda se lembram de como era ótimo trabalhar lá.

Nunca subestime o poder de um sorriso ou do humor. Quando a questão for o humor, trabalhe com o que você tiver à mão. Sua equipe vai gostar da atmosfera que você criar.

VOCÊ PODE SER RESPEITADO E QUERIDO

O assunto do humor levanta uma velha questão sobre a filosofia da liderança: é

melhor ser querido ou ser respeitado? A verdade é que a imensa maioria das pessoas em cargos de liderança gostaria de ter o respeito de sua equipe em vez de sua afeição. O surpreendente, porém, é que essa é a resposta errada. Indo mais a fundo na questão, a pergunta está errada. Colocar a afeição e o respeito como um dilema do tipo ou um ou outro é uma impressão equivocada de como a liderança realmente funciona. É realmente possível gostar de uma pessoa pela qual você não tem respeito? A falta de respeito não gera uma boa quantidade de ira?

Existem boas chances de que a separação entre gostar e respeitar seja uma falsa distinção. Ainda que a aceitemos como válida, porém, a maioria dos líderes que dizem que querem ser respeitados, na verdade, estão dizendo que querem ser temidos. Isso pode se dever à insegurança. Portanto, encoraje-se a pensar de maneira diferente sobre essa questão. Ser querido e respeitado são simplesmente duas dimensões da maestria em liderança. Entender e implementar essa ideia é a tática número cinco.

É FUNDAMENTAL DOMINAR A COMUNICAÇÃO PARTICULAR

A tática número seis é tão importante para a liderança quanto o é para sair-se bem na NBA. Você precisa dominar o jogo individual. As conversas particulares, feitas face a face, são extremamente importantes na comunicação e conexão com os integrantes da equipe. Muitos líderes tendem a dedicar muito mais tempo e atenção aos discursos públicos do que ao envolvimento de interações particulares com funcionários.

Você pode ser um orador da estatura de um Winston Churchill, mas, quando está sentado sozinho com um integrante de sua equipe, é preciso mudar para um tipo completamente diferente de comunicação, um que tem suas próprias regras e armadilhas.

Pela própria natureza da interação pessoal, o que se passa entre o líder e o integrante da equipe será importante. Não é algo a ser levado a público. É uma oportunidade de ambos se verem de perto. Ainda que não estejam sob um microscópio, estarão ao menos sob uma lupa, tendo seus pontos fortes e fracos ampliados. Quanto maior a pressão no ambiente de trabalho, mais importante é para o líder lidar com esses encontros de maneira eficiente.

Nas torres de controle de aeroportos com tráfego aéreo intenso, os controladores são responsáveis por centenas de voos e muitos milhares de vidas por dia. O desempenho máximo é mantido, em grande parte, por meio da pressão dos colegas e da cuidadosa observação do supervisor. Quando a pressão começa a ficar aparente no desempenho do controlador, a primeira reação do líder é uma conversa particular com a pessoa. O propósito da conversa é aliviar o estresse, mas também é uma oportunidade de o líder determinar se o problema é temporário ou se é algo que possa colocar a vida das pessoas em risco. Isso pede um domínio da interação pessoal. Um erro nessa situação pode levar a mais erros destrutivos adiante.

Mancadas são pequenos buracos que aparecem na imagem que você está apresentando de si mesmo. Nesse jogo individual você certamente deseja evitar as mancadas. Apresentamos algumas a seguir, as quais devem ser claramente evitadas numa interação particular. Algumas delas lhe parecem familiares?

- Primeiramente, não dê uma espiada às escondidas no relógio. Você não vai escapar dessa.
- Segundo, se alguém supostamente mais importante passar por perto, não deixe que seus olhos se desviem.
- Terceiro, não atenda ligações telefônicas desnecessárias e não confunda o jogo de um para um com aquele outro jogo, o da demonstração de superioridade. Quando alguém compartilhar um problema com você, não comece a contar a história de como você resolveu um problema semelhante que era ainda mais complicado.

Os erros são incrivelmente comuns em encontros individuais, e um mestre em liderança deve passar por eles incólume.

PASSOS DE AÇÃO

1. Como líder, qual é seu desempenho na tomada de decisão e na sua manutenção? Você vacila demais antes de chegar a uma conclusão final? Você se reavalia e muda de ideia constantemente? Você posterga a tomada de decisões até a última hora? O que você aprendeu com o processo *workout* da GE? Escreva, pelo menos, duas coisas que você pode fazer para melhorar suas habilidades na tomada de decisões.
2. Ambiguidade e confusão, especialmente em relação a dinheiro, podem ser prejudiciais, tanto para você quanto para a organização. Você é claro em relação a coisas que envolvem dinheiro? Você sempre assina contratos antes de fechar acordos de trabalho? Faz, às vezes, promessas que não pode cumprir? Faça uma lista de como você pode melhorar a clareza de sua comunicação. Depois, firme o propósito de incorporar essas habilidades à sua rotina diária.
3. Instilar humor num ambiente de trabalho pode ser benéfico para todos. Você tomou conhecimento de algumas ideias sobre como fazer isso neste capítulo. Escreva um plano de ação humorístico para sua empresa, incluindo, pelo menos, cinco passos que você possa colocar em prática. Dê a si mesmo a permissão de se divertir, e pense de maneira criativa. Depois, coloque suas ideias em ação na empresa. Afinal de contas, além de elevar o espírito, o riso provoca maior entusiasmo, conexão e produtividade.

Consistência, competência e comunicação por telefone

“Você provavelmente achará difícil colocar em prática estas sugestões o tempo todo. Sei disso porque, muito embora eu mesmo tenha escrito o livro, costumo enfrentar dificuldades para aplicar tudo o que defendi. Quando você está descontente, por exemplo, é muito mais fácil criticar e condenar do que tentar entender o ponto de vista da outra pessoa. Normalmente é mais fácil encontrar falhas do que fazer elogios. É mais natural conversar sobre o que você quer conversar do que falar sobre o que a outra pessoa deseja. E assim por diante. Portanto, ao ler este livro, lembre-se de que você não está simplesmente tentando adquirir informação. Você está tentando formar novos hábitos. Ah, sim, você está tentando seguir um novo caminho na vida. Isso exigirá tempo e persistência, bem como aplicação diária.”

DALE CARNEGIE

SEJA CONSISTENTE

Nossa sétima tática de liderança se aplica a tudo o que você faz, seja a uma conversa particular, a uma apresentação pública ou a maneira como você assina seu nome: seja consistente. Essa é uma das coisas que mais apreciamos nos outros e, de modo especial, num líder. É claro que a consistência não está necessariamente relacionada a embotamento. Ser consistente não significa que você não possa ser criativo. Consistência não tem a ver com estar no piloto automático mental nem com carecer de imaginação ou novas ideias. A verdadeira consistência exige plena conscientização e esforço intencional. Mestres em liderança sabem que fazer esse esforço cria confiança e motiva mais esforço ainda.

OS QUATRO ESTÁGIOS DA COMPETÊNCIA

A tática número oito é a junção de várias táticas em uma. Ela consiste de um paradigma de desempenho extremamente útil, normalmente chamado de quatro estágios da competência. Embora as origens desse modelo não sejam claras, ele é

constantemente usado para explicar os estágios pelos quais as pessoas passam quando estão aprendendo uma nova habilidade.

Ao usar esse paradigma em suas interações de liderança você pode tratar com as pessoas exatamente no nível de desenvolvimento profissional no qual elas estão. Este é um importante passo inicial no propósito de levá-las a um nível mais elevado.

Incompetência inconsciente

De maneira simples, existem quatro estágios de competência em qualquer esforço, seja ao tocar piano ou fazer uma apresentação de vendas. A incompetência inconsciente é o degrau mais baixo. Sem querer fazer brincadeira com a situação (pois todos nós já passamos por isso), o incompetente inconsciente é alguém que não apenas não possui uma habilidade, mas que também não tem consciência disso.

Ted Baxter, o personagem que atuava como âncora de um jornal na antiga série *Mary Tyler Moore*, estragava suas transmissões todas as noites, mas ele se exibia posteriormente na redação completamente ignorante do que havia acontecido. Naturalmente, o que é engraçado na televisão pode ser desastroso no mundo real.

Como líder, seu desafio é reconhecer quando as pessoas estão nesse ponto e ajudá-las a alcançar um nível mais elevado de desempenho. Se você acredita que as pessoas nesse estágio de competência são uma pequena minoria, é melhor repensar. Um estudo recente, publicado no *New York Times*, revelou que uma grande parte dos norte-americanos valoriza em demasia as próprias habilidades em diversas áreas. Quer estejam competindo despreocupadamente no *American Idol* ou superestimando suas habilidades na gramática inglesa, nos esportes ou na aritmética, essas pessoas não estão cientes da própria incompetência. Pense nisso da próxima vez que tiver de avaliar o desempenho dos integrantes de sua equipe.

Incompetência consciente

No próximo estágio, os indivíduos conscientemente incompetentes ainda não têm um bom desempenho, mas não estão mais alheios a esse fato. Esse é um grande passo à frente. Essas pessoas são honestas consigo mesmas. Têm consciência de seus desafios, e isso abre oportunidades tanto para elas como para a organização na qual estão. Ter consciência de suas deficiências as coloca na posição de corrigi-las. Naturalmente, isso só é o caso quando elas estão prontas, dispostas e são capazes de fazê-lo.

Competência consciente

A competência consciente, por sua vez, representa o domínio de uma habilidade e o conhecimento dessa capacidade. Um líder pode confiar que as pessoas que estão neste degrau da escada realizarão seu trabalho com sucesso. Seu nível de desempenho as torna confiáveis, com a correta mistura de treinamento, direção e bons hábitos de trabalho. Praticamente qualquer pessoa é capaz de alcançar esse estágio. Mais uma vez, tudo o que se exige é um curso direto de ação e disciplina, bem como disposição e desejo de ser bem-sucedido.

Competência inconsciente

Nem todo mundo, porém, consegue alcançar o nível final de maestria intuitiva e instintiva que podemos chamar de competência inconsciente. Nem todos podem ser Michael Jordan ou Tiger Woods. Aos 12 anos, o lendário mestre de xadrez Bobby Fischer jogava contra alguns dos maiores jogadores do mundo. Durante um jogo contra um oponente muito mais experiente, Fischer fez um movimento que parecia totalmente irracional. Ele entregou sua rainha sem que ninguém que observava o jogo pudesse ver algum benefício naquilo. O resultado final desse sacrifício só se materializou doze movimentos adiante. O próprio Fischer admitiu que não conseguia esboçar mentalmente, e de modo consciente, o resultado de suas jogadas. Intuitivamente, porém, ele sentiu que aquele movimento ultrajante era a coisa correta a fazer. Nenhum computador, por mais capacidade de processar informações que tivesse, poderia ter realizado a mesma coisa. Seu brilhantismo era tão instintivo que seu jogo tornou-se um processo completamente inconsciente.

Todas as pessoas com as quais você, como líder, entrar em contato se encaixarão em algum ponto desse espectro de competência. Seu trabalho é avaliar o nível de desempenho de todos com a maior precisão possível. Você perceberá rapidamente como esse sistema é útil em seu processo diário de tomada de decisões. Ele o ajudará a determinar o tipo de responsabilidades que você distribui, as expectativas que tem, bem como o treinamento e o desenvolvimento de que precisarão. O que é igualmente importante é que você pode aplicá-lo a si mesmo.

Agende reuniões semanais com os gerentes

O próximo ponto é simples: mantenha contato direto com todos os seus gerentes ou líderes, pelo menos, uma vez por semana. Não importa quão seguras as pessoas sejam, ou quão saudável seja o ego delas: ninguém gosta de trabalhar no vácuo. As pessoas gostam de ter seus esforços reconhecidos. Elas querem saber que alguém nota. Coloque os dois times que disputam a final do campeonato num estádio vazio e eles ainda jogarão um bom futebol. Eles não jogariam, porém, da mesma maneira como se estivessem diante de centenas de milhares de torcedores. Pelo menos uma vez por semana deve haver uma conversa face a face entre o líder e o número de gerentes que for possível. Perceba, porém, que deve haver uma comunicação recíproca, de duas mãos. Se mantiver a conversa como um diálogo, você obterá insights valiosos. Os integrantes da equipe receberão um enorme benefício por saber que existe uma audiência apreciativa que reconhece o trabalho que fizeram.

Richard Lovett, presidente da CAA – a mais poderosa e lucrativa agência de talentos de Hollywood e uma empresa extremamente ética –, refinou a correspondência por e-mail de modo a transformá-la numa verdadeira forma de arte. Todas as pessoas de sua agência ligam seus computadores pela manhã para encontrar um novo e-mail esperando, mas Lovett também faz questão de enviar regularmente mensagens personalizadas para seus principais parceiros.

Se alguém que representa as maiores estrelas do mundiais do entretenimento pode encontrar tempo para fazer isso, você também pode.

SEMPRE RESPONDA DENTRO DE 24 HORAS

Uma tática relacionada também se aplica aos e-mails e, mais especialmente, às ligações telefônicas. Sempre responda a essas comunicações dentro de, no máximo,

24 horas. Da próxima vez que tiver um momento livre, dê uma olhada em seu escritório. Qual é o item mais perigoso para seu negócio que você encontra ali? Ainda que você tenha uma armadilha para pegar ursos no canto da sala, o item potencialmente mais destrutivo de qualquer escritório é o telefone. Quando bem usado, é uma mina de ouro para conduzir os negócios; contudo, mal usado torna-se uma granada prestes a explodir.

Usamos o telefone para milhares de interações por dia, variando do pedido de um almoço rápido até a conquista de um cliente importante. As habilidades para falar ao telefone, porém, são um assunto sobre o qual poucos de nós pensam. Mesmo durante a primeira ligação telefônica já rea lizada, feita entre Alexander Graham Bell e seu assistente, Thomas Watson, uma parte da conversa foi mal entendida. O telefone pode ser perigoso porque sua interação com a outra parte é limitada em vários aspectos.

Você não tem, por exemplo, nenhuma indicação visual na qual se basear. Não sabe se a pessoa do outro lado da linha está escrevendo um e-mail, fazendo palavras cruzadas ou ouvindo atentamente e tomando notas. A única coisa que você tem é a voz da pessoa.

Segundo, diferentemente do e-mail, que você pode acessar de acordo com sua própria conveniência, você nunca sabe quando o telefone vai tocar ou quem vai chamá-lo. Existe um elemento de imprevisibilidade em relação ao telefone. O que poderia ser mais estressante do que esperar por uma ligação que você deseja ou, a propósito, receber uma chamada que você temia? De modo geral, existem interrupções, outras ligações piscando no painel do aparelho e incontáveis outras pequenas interrupções que transformam o telefone num meio de comunicação potencialmente precário.

Várias pesquisas comprovam essa descoberta assustadora. Investigada a razão de uma empresa ter perdido negócios, a resposta mais citada foi que isso se deveu a algo ocorrido durante uma conversa telefônica.

Por todas essas razões, você precisa praticar a boa etiqueta ao telefone. A regra mais importante, a que transcende todas as outras, é esta: sempre responda uma ligação telefônica em, no máximo, 24 horas. Tal como as promessas relacionadas a dinheiro que não são cumpridas, uma ligação que não é respondida é outra coisa da qual as pessoas não se esquecem. Quer elas reconheçam isso ou não, ficar sem a resposta de uma ligação telefônica é algo que as pessoas levam bastante a sério. Em algumas empresas isso é considerado motivo para demissão.

Talvez você pense que é ocupado demais para retornar a ligação dentro de um dia de trabalho. Quando o falecido George Allen era um dos técnicos mais bem-sucedidos da Liga Nacional de Futebol (NFL na sigla em inglês), ele fazia ligações para times rivais e cronometrava a velocidade com que eles retornavam a ligação. Descobriu que a velocidade com que respondiam às ligações ficava bem próxima da proporção de vitórias e derrotas das equipes.

Analizamos, até agora, várias técnicas e táticas práticas que você pode aplicar à sua vida profissional: reconhecer os esforços dos outros, cumprir as promessas que fez, usar seu senso de humor, concentrar-se na pessoa com quem está falando, manter contato regular e retornar as ligações telefônicas num tempo adequado.

Algumas delas são mais fáceis de serem incorporadas que outras, mas todas estão ao seu alcance. Você só precisa de prática e compromisso. Transformando essas práticas em hábitos de competência consistente e que se autopropetuem, você

estará dando um enorme passo rumo à verdadeira maestria em liderança.

PASSOS DE AÇÃO

1. Em qual dos quatro estágios de competência você está, no trabalho que realiza?
 - Incompetência inconsciente.
 - Incompetência consciente.
 - Competência consciente.
 - Competência inconsciente.
2. Você verá a seguir as táticas práticas esboçadas nos últimos dois capítulos. Marque um OK naquelas que você acredita já ter dominado e um X naquelas que ainda demandam alguma atenção e sua parte. Depois, coloque em ação um plano de crescimento e integração.
 - Reconhecer os esforços dos outros.
 - Cumprir as promessas que fez.
 - Usar seu senso de humor.
 - Concentrar-se na pessoa com quem está falando.
 - Manter contato regular.
 - Retornar as ligações telefônicas em um tempo adequado.
3. Liste três coisas que você poderia fazer para aperfeiçoar o uso que faz do telefone no seu trabalho. Depois, coloque em prática as ideias que obteve.

Lidar com a crise: o verdadeiro teste da maestria em liderança

“Enfrentando uma crise, a preocupação pode ser um grande empecilho mental.

Apresento a seguir alguns fatos fundamentais que você deve saber sobre a preocupação. Primeiro, se você quer evitar a preocupação, faça o que Sir William Osler fez: viva um dia de cada vez. Não fique ansioso em relação ao futuro, apenas viva cada dia até a hora de se deitar.

Segundo, da próxima vez que um problema com P maiúsculo colocá-lo contra a parede, experimente a fórmula mágica de Willis H. Carrier:

a) Pergunte a si mesmo: “Qual é a pior coisa que pode acontecer se eu não conseguir resolver esse problema?”.

b) Prepare-se mentalmente para aceitar o pior, se for necessário.

c) Com bastante calma, tente consertar o pior, que você já concordou mentalmente em aceitar.

Terceiro, lembre-se do preço exorbitante que você pode pagar em termos de saúde ficando preocupado. Aqueles que não sabem lutar contra a preocupação terminam morrendo jovens.”

DALE CARNEGIE

Nos anos que se seguiram ao período em que John Kennedy ocupou a Casa Branca, houve muitas revelações sobre ele e sua administração. Algumas não foram lisonjeiras, mas a enorme maioria dos norte-americanos ainda o admira muito. Quaisquer deficiências ou indiscrições parecem insignificantes quando comparadas aos seus sucessos. Em particular, uma ocasião bastante dramática se destaca. No outono de 1962, os Estados Unidos chegaram muito perto de uma guerra nuclear com a União Soviética. Durante a crise dos mísseis de Cuba, Kennedy demonstrou verdadeira liderança, coragem e pensamento criativo sob as mais estressantes circunstâncias que se pode imaginar. Hoje, quando as pessoas pensam em John Kennedy, sua conduta durante aqueles 13 dias de outubro é uma das primeiras coisas de que se lembram. Foi um momento de definição para Kennedy e para sua administração. Juntamente com sua morte trágica, é disso que mais nos lembramos dele.

CRISE COMO UMA OPORTUNIDADE DE LIDERANÇA

Com isso em mente, podemos descobrir uma importante verdade sobre a liderança e a avaliação dos líderes. Falando de maneira bem simples, líderes são definidos e julgados pela maneira como reagem a uma crise. Quanto pior for a crise, mais importante se torna o comportamento do líder. Winston Churchill era considerado um enorme fracasso até a declaração da Segunda Guerra Mundial. Lee Iacocca era pouco mais do que um executivo desempregado do ramo automobilístico até que a Chrysler precisou de alguém para recuperar a empresa. Ainda podemos ver a crise como uma ameaça genuína que precisa ser tratada, mas também devemos perceber que ela é uma oportunidade para praticar a maestria em liderança. É uma chance de realmente testar a si mesmo nos níveis mais elevados e o propósito deste capítulo é ajudá-lo a ganhar sempre.

Em qualquer crise, seja pessoal ou profissional, há princípios que um líder deve colocar em ação. Ainda que fazer isso não seja garantia de que as coisas sairão exatamente como você gostaria, tal atitude pode garantir que você demonstrará real maestria na liderança. É comum que a iniciativa para resolver essa crise o ajude a evitar problemas similares no futuro.

DEMONSTRE CALMA DIANTE DO DESASTRE IMINENTE

No final da década de 1980, houve uma emergência a bordo de um jato comercial que fazia um voo internacional. O avião estava sobre o estado norte-americano de Iowa quando, de repente e sem qualquer aviso, diversos controles vitais do aparelho falharam. Era pura e simplesmente uma catástrofe. Os danos aos sistemas internos do avião não poderiam ser piores. Fazer um avião voar naquelas condições era como tentar dirigir um carro abrindo e fechando as portas. Um pouso de emergência foi solicitado num campo de pouso remoto de Iowa e o avião deu início à perigosa descida.

Em função da habilidade e do desempenho quase inacreditáveis do piloto, o avião conseguiu fazer o pouso de emergência com um mínimo de danos. Muito embora algumas pessoas tenham perdido a vida, foi um milagre que tenha havido sobreviventes. Os minutos que se passaram entre o início da emergência e o pouso não poderiam ser mais assustadores. Mais tarde, porém, quando as conversas entre o piloto e a torre de controle foram reproduzidas no noticiário nacional, elas se pareciam mais com um bate-papo tranquilo entre dois conhecidos. Não havia vozes alteradas e nenhuma indicação de estresse, raiva ou medo aparentes.

É claro que essa maneira de reagir a uma crise é praticada pelas equipes das companhias aéreas durante todo seu treinamento e carreira. É uma marca de profissionalismo, mas também é a maneira mais eficiente de se comportar de um ponto de vista prático. Portanto, mantenha firmemente esse primeiro princípio de liderança na crise em mente. Ficar nervoso quase nunca ajuda, e manter a calma quase sempre funciona.

Resista à emoção

Como líder, você deve desenvolver resistência às respostas emocionais instintivas. Obrigue-se a pensar positivamente, ainda que você não acredite em

suas próprias garantias. Pouquíssimas situações são tão ruins quanto parecem no momento. Ainda que a situação seja tão ruim quanto aparenta ser, sua melhor saída é comportar-se de outra maneira. Aja como se tudo estivesse sob controle, e há grandes chances de que realmente venham a estar em breve. Pergunte calmamente a si mesmo: “O que posso fazer para melhorar essa situação? Com que rapidez devo agir? Quem pode ajudar? Depois que eu fizer o primeiro movimento, quais serão a segunda, a terceira e a quarta coisa a fazer? Como posso avaliar a eficácia dos passos que der?”.

Uma jovem que chamaremos de Patty usou perguntas como essas para guiar-se pela crise mais intensa de sua vida. No dia seguinte a um check-up físico de rotina, o telefone de Patty tocou. Seu médico queria que ela voltasse ao consultório o mais rápido possível para fazer testes adicionais. Parecia que os testes feitos durante os exames de rotina sugeriam que Patty podia ter câncer no útero.

Patty ficou arrasada com a notícia. Milhares de pensamentos horríveis passaram-por sua cabeça. Quando os exames de acompanhamento confirmaram o diagnóstico de câncer, houve um momento em que Patty desmoronou completamente. Mas ela sempre fora uma pessoa forte, alguém que entendia a necessidade da autoliderança em momentos de crise. Em pouco tempo Patty começou a se recompor.

Ela passou a fazer perguntas a seu médico. Ela mesma começou a fazer algumas pesquisas. Gradualmente, os fatos reais de sua situação começaram a surgir. Naquele estágio, sua doença tinha 95% de chance de recuperação. Ela se concentrou na forte probabilidade de que, acontecesse o que acontecesse, as chances de sobrevivência estavam fortemente a seu favor. Mesmo depois de 18 meses de terapia com remédios não terem eliminado a doença, Patty continuava concentrada nos aspectos positivos da situação.

Ela precisou submeter-se a uma cirurgia, mas pelo menos a cirurgia era possível e provavelmente seria eficaz. “Disse a mim mesma para ter fé e não deixar que o medo me destruísse”, disse Patty. “Assumi uma postura de que seria capaz de lidar com qualquer coisa que a vida me trouxesse.” Felizmente para Patty, sua cirurgia foi um sucesso. Quatro anos depois, não havia sinais da doença. Patty diz: “A cada dia, encaro a vida de outra maneira”.

DÊ UM BASTA ÀS PERDAS COM O ESTRESSE

Existem muitas maneiras de treinar-se para reagir com calma. Há diversas técnicas para desarmar a bomba-relógio que uma crise real parece representar. Dale Carnegie costumava usar a expressão “dar um basta às perdas” com o estresse. Um mestre em liderança deve aprender a dar um basta às perdas com o estresse, a pressão e a ansiedade.

Durante uma crise, por exemplo, faça a si mesmo a seguinte pergunta: “Qual é a pior coisa que pode acontecer?”. Felizmente, a maioria dos nossos problemas não são questões de vida ou morte. Assim, você pode estourar uma conta, deixar de fazer um pagamento ou até mesmo perder o emprego. Isso será desagradável? É claro que sim. Vale o preço de ficar estressado? É claro que não.

Identificar o pior resultado possível e atacá-lo de frente não significa que você precisa aceitá-lo. Isso não significa que você deve se entregar e dar boas-vindas ao

fracasso, especialmente quando outros dependem de você para liderá-los rumo ao sucesso. Significa simplesmente dizer a si mesmo “sim, creio que posso aceitar esse resultado se realmente tiver de fazê-lo, mas ainda não tenho intenção de deixar que isso aconteça”.

SEPARE A CRISE EM PARTES GERENCIÁVEIS

Por definição, um desafio grande parece devastador quando é confrontado à plena potência e de frente. Se nos colocarmos ao pé de uma montanha e olharmos para o topo, o caminho pode parecer muito longo. Pode até parecer impossível chegar lá. Talvez, então, em vez de olhar para o topo da montanha, devamos tentar olhar para baixo, para o chão. Devemos nos ver dando um primeiro passo e, então, outro. Essa é realmente a única maneira de evitar a repentina paralisia que pode se estabelecer quando uma crise aparece repentinamente. Como líder, você precisa reduzir as dimensões da crise a um tamanho gerenciável. Você precisa desmembrá-la em pedaços pequenos para seu próprio benefício e das pessoas que dependem de você.

Esse é um conceito tão importante que merece ser enfatizado. Como os computadores realizam seus cálculos com tamanha velocidade? Eles reduzem os problemas mais complexos a uma série de zeros e uns, uma sequência de pequenos cálculos que, somados, se transformam em algo realmente grande. De maneira bastante semelhante, quando os aviões voam pelo país, o plano de voo é uma lista de pequenos saltos: de Chicago a Des Moines, de Des Moines a Fort Dodge, e assim por diante, até chegar a São Francisco.

O poeta e romancista escocês Robert Lewis Stevenson expressou essa ideia de maneira bastante poética. Ele escreveu: “Qualquer um pode carregar seu fardo, por mais pesado que seja, até o cair da noite. Qualquer um pode fazer seu trabalho, por mais duro que seja, por um dia. Qualquer um pode viver de maneira doce, paciente e amorosa até o pôr do sol. Isso é tudo o que a vida realmente significa”.

É possível que, mesmo depois de ter separado uma crise em partes pequenas, você ainda se sinta imobilizado. Isso pode acontecer e, nesse ponto, você talvez precise reconhecer algo que muitas pessoas não gostam de admitir. Nem todo problema tem uma solução completa e total. Por mais que queiramos, peças quadradas não se encaixam em buracos redondos.

RESOLVA OS PROBLEMAS UM PASSO POR VEZ

Apesar dos maiores esforços de algumas das mentes mais brilhantes da história, não há como transformar chumbo em ouro. Não há como deixar um círculo quadrado. Não há como criar a máquina de moto perpétuo.

A questão é esta: se você não consegue ver um modo de resolver um problema, será que consegue ao menos enxergar uma maneira de resolver parte dele? Mesmo na pior das crises, quase sempre existe algo de proativo que você possa fazer. Concentre sua atenção em descobrir o que é esse algo e, então, faça-o de qualquer maneira. Você nunca sabe aonde isso pode te levar.

O falecido Peter Drucker, afamado autor e filósofo da administração, fez uma declaração muito interessante em relação a isso. “Bons gerentes e bons líderes”, disse Drucker, “não são pessoas orientadas a problemas. São, por natureza,

orientadas a oportunidades em vez de problemas. Mesmo quando as coisas parecem realmente ruins, elas se concentram naquilo que pode ser feito, em vez de naquilo que não pode.”

Para líderes desse tipo, uma crise é como um jogo de palavras cruzadas. Pode haver muitas palavras que eles não conhecem, mas se conhecerem apenas uma, percebem que esse é um passo na direção certa. Portanto, de qualquer maneira, dê esse pequeno passo.

As pesquisas sobre tomada de decisão mostram que a maioria das pessoas considera apenas algumas opções, especialmente quando a aposta é muito alta. Sempre há coisas positivas que você pode fazer, mas, para vê-las, você provavelmente precisará de atenção concentrada.

Eis uma regra que pode ajudá-lo: numa crise, discipline-se para fazer uma lista de, não menos, que cinquenta coisas proativas que você pode fazer. Não se engane: realmente existem mais de cinquenta coisas a fazer se você se dedicar a pensar nisso. Pergunte a si mesmo: “Quais são as pequenas coisas que eu posso fazer que vão melhorar a situação? Quem são as pessoas a quem posso ligar? Como posso minimizar os danos? O que posso fazer para revelar o raio de esperança que existe dentro da nuvem mais escura?”.

PASSOS DE AÇÃO

1. Na reação a uma crise, é sábio resistir em termos emocionais. Considere uma situação de crise na qual você esteja (ou uma que você teme que aconteça). Classifique seu nível de ansiedade em relação a essa situação numa escala de 1 a 10.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não preocupado

Muito preocupado

2. Agora, em reação à situação que você considerou no item 1, faça a si mesmo as perguntas: “O que posso fazer para melhorar essa situação? Com que rapidez devo agir? Quem pode ajudar? Depois que eu fizer o primeiro movimento, quais serão a segunda, a terceira e a quarta coisa a fazer? Como posso avaliar a eficácia dos passos que der?”. Assim que tiver aplicado essas cinco perguntas à situação, desenvolva um plano de ação.
3. Sempre que tiver uma crise em mãos, você tem uma oportunidade de ser proativo e testar a si mesmo. Numa crise, o ideal é que você se discipline para fazer uma lista de não menos que cinquenta coisas proativas que possa fazer. Faça essa lista com a crise mencionada acima.
4. Agora que você tratou sua crise de maneira proativa (nos itens 1, 2 e 3), tome nota de como você se sente em consequência desse processo. Dê novamente uma nota a si mesmo na escala de 1 a 10 a seguir. Sua ansiedade diminuiu depois de ter realizado os exercícios acima?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não preocupado

Muito preocupado

Maestria no gerenciamento de crises

“A seguir, algumas técnicas básicas para analisar a preocupação. Primeiro, reúna os fatos. Lembre-se de que metade da preocupação do mundo é causada por pessoas que tentam tomar decisões antes de terem conhecimento suficiente para sustentar essa decisão. Segundo, depois de avaliar cuidadosamente todos os fatos, chegue a uma decisão. Terceiro, assim que a decisão for tomada, aja. Ocupe-se colocando sua decisão em prática e elimine toda ansiedade em relação ao resultado. Quarto, quando você ou qualquer um dos seus associados sentirem-se tentados a se preocuparem com um problema, escreva e responda as seguintes perguntas.

- a) Qual é o problema?*
- b) Qual é a causa do problema?*
- c) Quais são as possíveis soluções? e*
- d) Qual é a melhor solução?”*

DALE CARNEGIE

Neste capítulo continuaremos a falar sobre ações proativas que mestres em liderança adotam em resposta a uma crise. A capacidade de gerenciar uma crise de maneira calma e metódica costuma diferenciar líderes de seguidores.

OS TRÊS PRINCÍPIOS DO GERENCIAMENTO DE CRISES

Os três primeiros princípios de gerenciamento de crises são as instruções que citamos no capítulo anterior. Primeiramente, fique calmo. Segundo, divida o problema em componentes gerenciáveis. E, terceiro, verifique se existe, pelo menos, uma pequena parte do problema que você possa resolver. Certifique-se de analisar o problema cuidadosamente e de refletir se há opções que você não tenha considerado. A prática desses três princípios é o fundamento a partir do qual você pode se aprofundar mais na situação, com a certeza de que está no melhor estado de espírito possível.

**CONCENTRE-SE NO PASSADO SOMENTE SE ELE SERVIR DE
AJUDA PARA O FUTURO**

A próxima técnica vem na forma de uma pergunta, uma que o leva momentaneamente para o passado. Ao se deparar com uma crise, pergunte a si mesmo se você já lidou com algo assim antes. Há grandes chances de que isso já tenha acontecido. O que você aprendeu sobre os pequenos detalhes envolvidos na resolução do problema e sobre como passar pela turbulência emocional que veio com ele? Ainda que o resultado não tenha sido o que você esperava naquela primeira ocasião, hoje é um novo dia. Assim aconteceu no passado e assim é hoje. Tão logo tenhamos aprendido com o passado, não precisamos revivê-lo, a não ser que isso se encaixe em nossos propósitos. Foi isso o que Dale Carnegie quis dizer quando disse para vivermos por períodos de um dia.

Muitas pessoas desperdiçam enormes quantidades de energia pensando no que aconteceu ontem ou no que poderá acontecer amanhã. No meio de uma crise, isso é energia que você simplesmente não pode se dar ao luxo de desperdiçar. “Eu e você”, escreveu Dale Carnegie certa vez, “vivemos neste exato momento no ponto de encontro de duas eternidades – o passado que permanece para sempre e o futuro que mergulha na direção dos fins dos tempos. Contudo, não podemos viver em nenhuma dessas realidades, nem mesmo por uma fração de segundo”.

As implicações disso para a liderança na crise devem ser bastante claras: use sua experiência para guiá-lo numa direção positiva, mas tenha consciência de que você vive o aqui e o agora. O passado é um recurso do qual podemos nos valer, não um fantasma que nos assombra.

BUSQUE APOIO

Uma coisa difícil para qualquer líder numa crise é o senso de isolamento que costuma se estabelecer. Por sua própria natureza, os líderes assumem toda a responsabilidade. Como resultado, às vezes, relutam em pedir apoio de outros, especialmente em situações difíceis.

Se você acha que pedir ajuda de alguma maneira enfraquece sua liderança, por favor, aprenda a resistir a essa tendência. Obter apoio externo é extremamente importante numa crise, não apenas para tomar decisões, mas também para lidar com o inevitável estresse emocional. Se você estiver enfrentando dificuldades, converse com alguém de sua confiança sobre os pensamentos e emoções que está tendo.

Se você guardar as coisas dentro de si, elas terminarão se intrometendo em seu processo de tomada de decisão e em sua capacidade de liderar de maneira eficiente. Concentrar-se exclusivamente no problema à mão vai provocar muito desgaste, tanto a você quanto às pessoas à sua volta. Portanto, encontre alguém com quem você se sinta seguro e peça apoio. Você voltará a trabalhar com a cabeça mais limpa e o coração mais leve.

ENCONTRE TEMPO PARA DESCANSAR E RELAXAR

Fizemos anteriormente uma referência à maneira exemplar de o presidente John Kennedy lidar com a crise dos mísseis cubanos. Em anos mais recentes, muitos livros foram escritos sobre esse incidente. Eles pintam um retrato claro dos esforços de Kennedy para manter-se tranquilo, mesmo diante de uma situação que, a cada minuto, ficava mais tenebrosa. Depois de horas ao redor da mesa com seus

principais conselheiros, horas em que literalmente se decidia o destino do mundo, o presidente Kennedy saía para assistir a um filme, brincar com os filhos ou tirar uma soneca.

Embora isso provavelmente exigisse mais disciplina do que qualquer outra coisa, Kennedy sabia da importância do descanso e do relaxamento. Em qualquer crise, faça todo esforço possível para se distanciar um pouco, em intervalos regulares. Isso não é de forma alguma esquivar-se das responsabilidades. É, de fato, uma das melhores maneiras de equipar-se para dar conta delas.

ASSUMA A RESPONSABILIDADE E NÃO JOGUE A CULPA EM NINGUÉM

Nosso último ponto sobre a maestria em liderança numa crise tem a ver com questões de culpa e responsabilidade. A verdade é que o conceito de culpa é fácil de ser tratado. Simplesmente elimine todos os pensamentos de culpa de sua mente, de uma vez por todas. A culpa é simplesmente desperdício de energia; portanto, livre-se dela.

Quanto à responsabilidade, você é o líder. Não atribua responsabilidade – assum-a. Tudo o que acontece sob sua supervisão é, em última análise, uma ação sua. Se as pessoas cometem erros, deveriam ter sido mais bem preparadas, e isso é responsabilidade do líder. Se alguém prova ser incompetente, então nunca deveria ter sido contratado, e isso é responsabilidade do líder. Somente depois de estar preparado para aceitar a responsabilidade por literalmente tudo o que acontece sob sua liderança é que você estará realmente pronto para ser chamado de mestre em liderança.

Comece a aceitar essa responsabilidade neste exato momento. Sua equipe vai respeitá-lo por isso e você respeitará a si mesmo. Para o verdadeiro líder simplesmente não há desculpas.

Vamos examinar de que maneira esse princípio se mostra numa situação de liderança no mundo real. Você pode se lembrar dos incidentes da história contada a seguir. É um ótimo exemplo de como mestres em liderança devem se comportar sob estresse. Também há algumas ideias sobre como não se comportar.

Na primavera de 1985, uma das mais audaciosas decisões gerenciais da história empresarial norte-americana foi tomada. A Coca-Cola Company decidiu mudar a fórmula de sua bebida mundialmente famosa. A decisão não foi, de modo algum, tomada de maneira negligente. Um grande número de pesquisas de mercado mostrou que as pessoas queriam um sabor mais adocicado no refrigerante, sabor que a arquirrival Pepsi fornecia.

A assim chamada campanha de propaganda do desafio Pepsi, na qual consumidores de olhos vendados preferiam a Pepsi em relação à Coca, mostrava-se extremamente eficaz. Por fim, a equipe gerencial sênior da Coca decidiu que algo deveria ser feito, e fez. Os dois executivos que tomaram a decisão foram Roberto C. Goizueta, CEO da Coca, e Donald R. Keough, presidente e chefe de operações.

Os dois eram líderes empresariais experientes e altamente respeitados. Na crise de mercado que enfrentavam, Goizueta e Keough concluíram que não tinham alternativa senão criar uma nova Coca-Cola. O produto foi apresentado ao mundo, mas o que os executivos não perceberam (ou algo do que se esqueceram temporariamente) foi que, para o povo norte-americano, a Coca-Cola era mais do

que um produto. Era mais do que uma combinação de cafeína, açúcar e água gaseificada.

A inovação foi um desastre. O público reagiu como se tivesse sido traído. Milhares de cartas chegaram à sede da Coca em Atlanta. Pessoas escreveram que já mais comprariam Coca-Cola de novo. Muitas disseram que ficaram totalmente confusas com a mudança em sua bebida favorita. Outros suspeitavam de algum tipo de conspiração. O tom das cartas variava da tristeza à hostilidade.

Depois de apenas algumas semanas, o novo produto se tornava alvo de piada dos programas de entrevista e das tiras cômicas dos jornais. Milhões haviam sido gastos no desenvolvimento da Nova Coca e ela não estava gerando um centavo de lucro. “Durmo como um bebê”, comentou o CEO Goizueta. “Acordo a cada duas horas e choro.” Conforme a pressão foi crescendo, a equipe gerencial da empresa percebeu que algo precisava ser feito.

Finalmente, menos de 3 meses depois de o novo produto ter sido apresentado, a gerência da Coca convocou uma coletiva de imprensa para anunciar um recuo. A antiga bebida seria trazida de volta por exigência popular. Na coletiva, Donald Keough falou de modo eloquente sobre a reversão. “Adoramos qualquer recuo que nos traga de volta nossos melhores clientes, levando-lhes a bebida que eles mais amam”, disse ele. “Algumas pessoas dirão que a Coca-Cola cometeu um erro de marketing incompreensível. Outras dirão que planejamos tudo isso.” Goizueta disse: “A verdade é que não somos assim tão espertos, mas também não somos assim tão estúpidos”.

Isso foi uma mostra da verdadeira maestria em liderança. Em vez de dar desculpas ou apontar culpados, o executivo da Coca-Cola referiu-se a seu amor pelo consumidor, mesmo durante o reconhecimento de uma derrota humilhante. O fato é que, por duas vezes, ele usou termos correlatos a *amor*. Encontrou uma maneira de retratar a experiência toda como algo gratificante e recompensador. A equipe gerencial da Coca não culpou ninguém e ninguém a culpou também. Depois de um curto espaço de tempo, a Coca tinha mais sucesso do que nunca.

Nos anos que se seguiram ao fiasco da Coca-Cola, os custos de curto prazo do episódio desapareceram, mas a maestria em liderança da equipe gerencial da Coca-Cola ainda permanece bastante evidente.

UM EXEMPLO RUIM DE MAESTRIA EM LIDERANÇA

Infelizmente para a Coca-Cola Company, essa lição aparentemente se perdeu para um líder mais recente que enfrentou outra crise gerencial no verão de 1999. Douglas Ivester era presidente e diretor de operações da Coca-Cola desde meados da década de 1990. Pouco depois de assumir a liderança, Ivester subiu a um palanque numa feira de negócios para a indústria e fez um discurso que o apresentou ao mundo. Não deixou dúvidas. Ele queria ser visto como um gerente agressivo e avassalador – o título de seu discurso foi “Seja diferente ou você estará perdido”. Essa era a marca da indústria de refrigerantes. Durante seu discurso, Ivester chegou a se comparar a um lobo – voraz, feroz e autossuficiente.

“Eu quero os seus consumidores”, declarou. “Eu quero seu espaço nas prateleiras. Eu quero cada fatia que houver no mercado de bebidas.” Perceba, por favor, que não há nenhuma referência à palavra *amor* ou a algum sinônimo dela nessa citação. Não há nenhuma referência ao amor pelos consumidores nem à

alegria de correr até eles com a bebida que eles amam. Em vez disso, há uma clara prevalência do pronome pessoal da primeira pessoa do singular, a pequena palavra “eu”.

Não é uma palavra que mestres em liderança enfatizem e ela não é encontrada em nenhuma outra citação do executivo da Coca-Cola Donald Keough. Keough aparentemente preferia o pronome *nós* (a propósito, uma palavra muito mais compatível com a maestria em liderança). Como se viu, o final da década de 1990 não foi um período particularmente bom para a Coca-Cola Company sob a liderança de Douglas Ivester.

Num incidente ocorrido na Bélgica, crianças passaram mal depois de ingerir Coca-Cola. Em termos humanos, essa foi uma situação muito mais séria do que a controvérsia envolvendo a nova Coca. Ivester, porém, não respondeu com a atenção voltada ao consumidor demonstrada pelos líderes da empresa em 1985. Em vez disso, ele disse apenas que tinha sido um problema com o gás carbônico. Estaria correto se todo o problema fosse simplesmente uma questão de química, mas Ivester estava bastante errado com relação à verdadeira liderança e à comunicação. Ele só respondeu publicamente à crise da Coca-Cola contaminada depois que o incidente repercutiu negativamente no mundo inteiro. Independentemente do incidente na Bélgica, a percepção foi que ele foi piorado pela falha do líder em se comunicar adequadamente.

Se isso já não fosse suficiente, um erro de posicionamento de marketing, cometido pouco depois, pareceu selar o destino de Douglas Ivester como CEO da Coca-Cola. Por alguma razão, ele teve a ideia de criar uma máquina automática de venda de refrigerantes equipada com um termostato que elevava o preço conforme o tempo ficava mais quente. Embora o conceito pudesse gerar um bom quadro no programa humorístico *Saturday Night Live*, foi sem dúvida uma das ideias comerciais menos simpáticas dos tempos modernos. Quando uma ideia como essa vem de um líder de uma instituição genuinamente americana, ela certamente recebe intensa cobertura da mídia. Não foi surpresa que, alguns meses depois, o conselho administrativo da Coca-Cola tenha forçado Douglas Ivester a deixar seu cargo.

Se Dale Carnegie estivesse presente nas discussões sobre a máquina automática com termostato, não há dúvidas sobre o que ele teria dito. Não teria sido uma crítica à ideia, é claro, pois Carnegie raramente era negativo e não acreditava que a crítica fosse produtiva. Ele poderia ter reconhecido que a ideia era interessante, mas a filosofia geral de Dale Carnegie nos diz que ele desejaria uma máquina que abaixasse o preço, em vez de aumentá-lo. É triste para a Coca-Cola que Carnegie não tenha participado dessas reuniões, pois sua ideia teria gerado milhões.

PASSOS DE AÇÃO

1. Conforme apresentados na abertura deste capítulo, os três primeiros princípios de gerenciamento de crise são as instruções claras apresentadas a seguir:

- Fique calmo.
- Divida o problema em componentes gerenciáveis.
- Verifique se existe, pelo menos, uma pequena parte do problema que você possa resolver e se há opções que você não tenha considerado.

Descreva por escrito uma situação difícil que você está enfrentando em alguma área de sua vida (quanto mais difícil a situação, melhor). Depois, descreva a abordagem que você está seguindo atualmente para lidar com o problema. Depois de revisar os três princípios citados acima, liste, pelo menos, três outras opções que você possa aplicar para resolver o problema (talvez opções que você já tenha um dia considerado seriamente, mas que terminou rejeitando).

2. Dale Carnegie sugeriu que você desse os passos a seguir para quebrar seu hábito de preocupação antes que ele quebre você. Coloque um OK ao lado das sugestões que você acredita que já domina claramente e um X ao lado daquelas nas quais você precisa continuar trabalhando. Depois, concentre-se em colocar estes passos em ação da próxima vez que a preocupação começar a fermentar dentro de você.

- Empurre a preocupação para fora de sua mente mantendo-a ocupada. Abundância de ação é uma das melhores terapias já inventadas para curar a preocupação.
- Não faça estardalhaço diante de coisas banais. Não permita que as pequenas coisas, os pequenos cupins da vida, arruinem sua felicidade.
- Use a lei das probabilidades para banir suas preocupações. Pergunte a si mesmo: “Quais são as reais possibilidades de que isso aconteça?”.
- Coopere com o inevitável. Se você sabe quais circunstâncias estão além do seu poder de mudá-las ou corrigi-las, diga a si mesmo: “É assim e não pode ser de outro jeito”.
- Dê um basta às perdas com preocupações. Decida o quanto de ansiedade uma determinada coisa tem o direito de gerar e recuse-se a permitir mais do que isso.
- Deixe que o passado enterre o passado – não tente serrar serragem.
- Reflita sobre sua vida e tome nota daquilo em que você gasta tempo se preocupando. Escreva esses itens na forma de uma lista e, depois, em sua imaginação, visualize cada um deles na pior situação possível. Firme o propósito de usar a miríade de ferramentas que lhe demos para lidar com cada preocupação. Continue trabalhando nelas até que a ansiedade desapareça. Lembre-se: não deixe de agir. Nada é mais debilitante do que a falta de ação e a paralisia.

Para futuro imprevisível, construa uma base firme

“Lembre-se de que as pessoas podem estar totalmente erradas, mas elas não pensam assim. Não as condene. Qualquer tolo pode fazer isso. Tente entendê-las. Apenas as pessoas sábias, tolerantes e excepcionais tentam fazer isso. Há uma razão pela qual as pessoas pensam e agem dessa forma. Procure e desentoeque essa razão e você encontrará a explicação para as ações delas, talvez até para sua personalidade.

Tente honestamente colocar-se no lugar delas. Se você disser a si mesmo ‘como me sentiria, como reagiria se estivesse no lugar daquela pessoa?’, então economizará tempo e evitará irritação para si mesmo. Ao nos interessarmos pela causa, é menos provável que desgostemos do efeito. Além disso, você aumentará grandemente sua habilidade nos relacionamentos humanos.”

DALE CARNEGIE

Neste capítulo retornaremos a alguns dos conceitos que já analisamos e também aos princípios de Dale Carnegie, que formam os fundamentos do que dissemos. Depois, olharemos adiante para ver como você pode colocar esses conceitos em ação na sua vida diária, não apenas em teoria, mas também como reação aos desafios de liderança do mundo real.

A EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA NUM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO

Começaremos dirigindo nossa atenção para as imensas mudanças que aconteceram com o passar dos anos. Até pouco tempo, os Estados Unidos desfrutavam de prosperidade econômica. Os bons tempos que viram o alvorecer do novo milênio foram comparados ao boom do pós—guerra na década de 1950, mas há, pelo menos, uma diferença significativa. Na década de 1950, os norte-americanos realmente acreditavam que os bons tempos jamais acabariam. Éramos os conquistadores do mundo. Sabíamos de tudo. Acreditávamos que éramos não apenas diferentes de todo o mundo, mas que éramos muito melhores.

É desnecessário dizer, como hoje, que algumas surpresas nos aguardavam. No

final, o crescimento do pós-guerra e a economia americana faliram de maneira estrondosa. A crise do petróleo na década de 1970 talvez tenha sido o primeiro sinal, seguido por uma percepção geral de que os Estados Unidos talvez não conseguisse mais competir no mercado global em expansão. De repente, parecia que o Japão seria o dono do futuro. Em tudo, de carros a televisores, os japoneses pegavam nossos produtos, os aperfeiçoavam e os vendiam de volta para nós.

Posteriormente, aconteceram alguns desdobramentos. A alta tecnologia norte-americana mudou-se das garagens da Califórnia para o mercado mundial. A principal frente da mais profunda revolução econômica desde a invenção da máquina a vapor estava firmemente centrada nos Estados Unidos e em nenhum outro lugar. Além disso, o ambiente geopolítico da guerra fria que havia dominado o mundo por 40 anos evaporara de uma hora para outra. Isso também parecia ter surgido do nada e, de repente, todo o significado de liderança foi grandemente alterado. A imagem do líder como comandante militar de fisionomia austera saiu rapidamente de cena. Não precisávamos mais de alguém para nos liderar durante a batalha. Precisávamos de líderes que pudessem lidar com a mudança, que trabalhassem de maneira eficiente com população e mão de obra diversificadas e que fossem modelo de qualidades éticas, emocionais e espirituais que esperávamos deles.

Todas essas mudanças foram imensas, mas o que podemos aprender com elas? Como podemos entendê-las de maneira ampla? Qual é a linha que liga o repentino crescimento econômico de um país, a repentina queda de outro e o ainda mais repentino desaparecimento de outros? Num mundo de tantas mudanças rápidas, como entender o enredo geral?

LIDANDO COM UM FUTURO IMPREVISÍVEL

Na verdade, há um elo entre as mudanças imprevisíveis das últimas décadas: a sua imprevisibilidade. Durante os anos de crescimento da economia norte-americana na década de 1950 havia uma sensação de que as coisas só ficariam cada vez melhores. O futuro parecia uma estrada para um mundo americanizado, com carros GM na garagem, geladeiras GE na cozinha e televisores RCA na sala de estar.

Em larga escala, os futuristas da década de 1950 prediziam viagens ao espaço e cidades sob o mar, onde novos pioneiros se alimentariam de algas cultivadas em enormes fazendas subaquáticas. As viagens em foguetes eram o próximo passo. Os computadores não eram desconhecidos na era do Sputnik, mas eram vistos como uma coisa desajeitada. Na melhor das hipóteses, alguma espécie de robô estaria, em breve, realizando todo o trabalho por nós. Praticamente ninguém antevia o que realmente estava para acontecer. As melhores e mais brilhantes mentes do mundo foram pegas totalmente de surpresa pela revolução da informação. Também foram surpreendidas pela guerra do Vietnã, a explosão da inflação, a escassez de gasolina na década de 1970, a tomada de reféns norte-americanos no Irã, a queda do comunismo e o colapso das bolsas de valor asiáticas.

MESTRES EM LIDERANÇA SÃO FLEXÍVEIS E TÊM PRINCÍPIOS

A questão aqui não é menosprezar a habilidade de qualquer pessoa de ver o que nos espera à frente. Ninguém sabe o que o futuro nos reserva. Seja qual for o resultado, ele provavelmente será bem diferente do que qualquer um espera. Como líder, portanto, você deve tanto ser flexível como ter princípios. Você deve estar preparado para se ajustar às mudanças repentinas, mas no fundo de seu ser, certas crenças, valores e comportamentos devem permanecer firmes, não importando a força ou a direção em que os ventos estejam soprando.

OS PRINCÍPIOS DE DALE CARNEGIE SÃO UNIVERSAIS

Por seu próprio mérito, Dale Carnegie parece ter sido exatamente esse tipo de líder tanto em sua vida como em sua obra. Carnegie previu todas as mudanças que aconteceram durante sua vida? Não, ele não previu. Contudo, ele fez algo ainda mais importante. Criou um conjunto de princípios atemporais que se mantêm verdadeiros independentemente das exigências do momento. Pelo que se viu, eles são especialmente adequados ao nosso mundo de hoje, tão rápido, cheio de estresse e de tantas incertezas.

Antes de tudo, Dale Carnegie nos aconselha a olhar a vida a partir da perspectiva das outras pessoas. Essa é uma qualidade absolutamente essencial em um líder, mas que aparentemente se torna mais difícil à medida que a autoridade do líder sobe.

Na Roma antiga, quando um comandante militar vitorioso retornava para uma celebração em sua honra, um escravo era designado para permanecer atrás dele durante o desfile do general pelas ruas. O escravo tinha uma tarefa muito importante. De tempos em tempos, ele sussurrava aos ouvidos do herói: “Lembre-se: você é mortal” – igual a qualquer outro homem. Hoje certamente há pessoas em posições de liderança que poderiam se valer desse conselho. Mas mestres em liderança trabalham todos os dias para ver a vida e a si mesmos através dos olhos dos outros.

Ver as coisas a partir do ponto de vista dos outros

O falecido Sam Walton contratou funcionários de tempo integral cuja função era se colocar junto à porta de entrada de uma loja do Wal-Mart, cumprimentar os clientes e indicar-lhes a direção certa. O próprio Sam Walton realizava frequentemente essa função em suas constantes visitas às lojas espalhadas pelos Estados Unidos. Por que ele fazia isso? Por que pagava pessoas para fazerem isso? Não era apenas a famosa hospitalidade sulista. Ele era suficientemente sábio para ver seu próprio negócio da maneira como os clientes o viam. Ele sabia que as pessoas estavam entrando numa loja grande e iluminada, em alguns casos, pela primeira vez. Ele sabia que elas precisavam de orientação. Sabia que as pessoas se sentiriam bem numa loja que fornecesse essa orientação e que provavelmente voltariam outra vez.

Enxergar as coisas a partir do ponto de vista da outra pessoa não é algo que acontece por si só. É uma qualidade da maestria em liderança que a maioria de nós precisa desenvolver com atenção concentrada. Significa fazer muitas perguntas e ouvir atentamente as respostas. As perguntas não são complicadas, mas precisam ser feitas diversas vezes, no trabalho, em casa e com amigos e conhecidos. Quais experiências de vida as outras pessoas apresentam nessa interação com você? O

que elas estão tentando alcançar? O que tentam evitar? O que é necessário para que elas sintam que esse encontro foi um sucesso?

As respostas a essas perguntas serão sempre diferentes, mas todas elas fazem parte do aprendizado de se ver as coisas a partir do ponto de vista da outra pessoa. Elas mostram que você está fazendo um esforço sincero para descobrir o que a outra pessoa está realmente buscando e, como líder, você a está ajudando a chegar lá. Como Dale Carnegie disse, “se você puder descobrir quais são os problemas da outra pessoa e ajudá-la a resolver esses problemas, então o mundo estará a seus pés”.

Apreciação genuína e interesse são fundamentais

Se o ato de ter contato com a perspectiva da outra pessoa é basicamente uma questão de ouvir, então motivá-la para uma ação positiva é algo que está intimamente ligado àquilo que você diz e à maneira como se comporta. É nesse ponto que mestres em liderança entendem a importância da apreciação, do reconhecimento e do elogio genuínos.

Quer você esteja lidando com o presidente de uma das empresas que figuram na lista das quinhentas maiores da revista *Fortune* ou com o funcionário de um supermercado, todos querem ouvir que estão fazendo um trabalho de primeira categoria. Todo mundo quer ouvir que é esperto e capaz, e que seus esforços estão sendo reconhecidos. Um pouco de apreciação no momento certo normalmente é o que basta para transformar um integrante do time indiferente e desligado num jogador de primeira linha.

Dale Carnegie perguntou certa vez: “Por que é mais comum expressarmos crítica do que elogio? Devemos usar o elogio diante do menor sinal de melhoria. Isso é o que inspira a outra pessoa a continuar melhorando”. Não é de modo algum complicado, mas, por alguma razão, muitas pessoas acham difícil fazer um elogio bem merecido. Um exemplo claro é o de um executivo de uma companhia de seguros da costa leste norte-americana que admite que sempre teve dificuldades para dar feedbacks positivos. Ele mesmo explica: “Nunca consegui dizer a alguém ‘sabe, realmente reconheço o que você fez’. Nunca fui capaz de dizer ‘obrigado por tudo o que você fez, obrigado por todo seu esforço extra. Obrigado, porque isso que você está fazendo é muito bom’”.

Depois de anos de hesitação, o executivo de seguros finalmente reconheceu a responsabilidade do líder quanto a fazer elogios. Em parte, ele aprendeu isso com seu próprio chefe. “Ele é uma pessoa notável”, diz o executivo. “Ele lhe diz quando acha que algo não está bom, mas, ao mesmo tempo, encontra uma maneira de incluir algo positivo. É reconfortante ouvir isso.”

PASSOS DE AÇÃO

1. Não há como saber o que o futuro nos reserva. Mestres em liderança são flexíveis e rápidos em sua resposta, seja qual for a situação. Numa escala de 1 a 10, classifique sua flexibilidade (sendo 1 não muito flexível e 10 bastante maleável e flexível).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Inflexível

Bastante flexível

2. Ao se envolver com outras pessoas, é importante estar aberto às habilidades que elas trazem para o jogo. Concentre-se em algo que atualmente exige alguma iniciativa dentro de sua organização. Concentre sua atenção nas pessoas envolvidas e faça a si mesmo as seguintes perguntas: Quais experiências de vida as outras pessoas apresentam nessa interação com você? O que elas estão tentando alcançar? O que tentam evitar? O que é necessário para que elas sintam que esse encontro foi um sucesso?
3. Faça uma lista dos parceiros com quem você está envolvido em sua empresa. Escreva três qualidades que cada uma dessas pessoas possui. Devem ser traços positivos, qualidades que contribuem para o processo de tomada de decisão. Apresente evidências específicas de cada qualidade ou traço. Compartilhe suas observações com cada integrante da equipe como incentivo e demonstração de sua confiança neles.

Juntando tudo

“Em seu livro How to Turn People into Gold [Como transformar as pessoas em ouro], Kenneth M. Goode diz: ‘Pare por um minuto para comparar todo o interesse que você tem por suas próprias questões com a leve preocupação que manifesta pelas demais coisas. Perceba, então, que todas as demais pessoas do mundo sentem exatamente a mesma coisa! Então, juntamente com Lincoln e Roosevelt, você terá compreendido o único fundamento sólido dos relacionamentos interpessoais: que o sucesso ao lidar com as pessoas depende de uma compreensão simpática do ponto de vista delas’.”

DALE CARNEGIE

No ambiente de trabalho de hoje, muitos líderes voltam-se para o dinheiro como expressão fundamental de apreciação. Salários, bônus e benefícios são o tipo de recompensa no qual a maioria das pessoas em posição de liderança pensa. Não se pode negar que o dinheiro é importante. A verdade, porém, é que o dinheiro é apenas uma das coisas que as pessoas procuram quando vão trabalhar a cada manhã. Quer percebam ou não, o respeito por si mesmas e pelos outros é igualmente importante.

UM POUCO DE RECONHECIMENTO FAZ MUITA COISA

O CEO de um grande fabricante de vidros encontrou uma maneira de atender essa necessidade de reconhecimento e apreciação que não envolvia qualquer gratificação financeira. Em vez disso, era simplesmente uma questão de levar a sério as sugestões dos empregados. Houve uma época, lembra-se esse CEO, que ele costumava pedir feedback a seus empregados, de maneira indiferente. Algumas caixas de sugestões foram instaladas pela fábrica e escritórios, e só. A maioria das caixas só acumulava poeira. Ocasionalmente, uma pequena recompensa em dinheiro era dada a alguém que tinha uma boa ideia, mas passavam-se 6 meses até que isso acontecesse. Isso criava tanto ressentimento quanto apreciação, pois qualquer um que não recebesse o dinheiro ficava irritado com quem recebia.

Hoje, as caixas de sugestões desapareceram, juntamente com toda a abordagem que elas representavam. Ainda existe um programa de sugestões dos funcionários, é claro, mas não há recompensa em dinheiro. Em vez disso, o reconhecimento vem

na forma de um prêmio de funcionário da semana, com a cerimônia, fotografia e expressão pública de apreciação. Esse reconhecimento faz o programa funcionar. O novo sistema de sugestões é um enorme sucesso. Se os funcionários sentem falta do dinheiro, o CEO não tem nenhuma indicação disso.

Os integrantes das equipes participam por diversas razões. Está bem claro que eles desejam melhorar a qualidade de sua vida profissional, e suas ideias são um passo nessa direção. Com a mesma certeza, porém, eles tomam parte no programa porque querem o respeito próprio e o reconhecimento público que apresentar uma boa ideia gera. No início, o próprio CEO se surpreendeu com a força dessa motivação. “As pessoas querem melhorar as coisas e querem saber que eu me importo com seus esforços para isso. As pessoas podem trabalhar para ganhar dinheiro, mas elas vão mais além por conta do reconhecimento, do elogio e dos intangíveis. Tudo o que você precisa fazer é dizer obrigado; é maravilhoso ver o que acontece.”

Como líder, a maneira como você mostra apreciação é muito menos importante do que fazer isso com constância, por muitas e muitas vezes. Sempre recompense a excelência, ou uma tentativa sincera de alcançá-la. Incentive a participação bem motivada onde quer que a encontre, seja na apresentação de um funcionário ou simplesmente numa jogada de seu filho no campo. Recompense o esforço, não só os resultados.

FAÇA USO DO ENTUSIASMO

Tudo isso tem muito a ver com a utilização do enorme poder do entusiasmo, outro elemento de liderança que Dale Carnegie foi rápido em identificar. Como homem de vendas e, mais tarde, professor de técnicas de venda, ele influenciava mentes e corações pelo poder do mais absoluto entusiasmo. O entusiasmo é contagioso e faz as pessoas reagirem. Isso é verdade na sala de aula, no conselho de diretores da empresa e nas campanhas eleitorais. Como líder empresarial, se você não estiver entusiasmado com os rumos da empresa, não espere que seus colegas sintam algo diferente. Como pai, se você não mostrar entusiasmo em relação ao progresso de seus filhos na escola, não se surpreenda se o progresso diminuir ou parar por completo. Como indivíduo, se você não está entusiasmado com a direção de sua vida, então certamente deve considerar a ideia de seguir numa nova direção, que o leve a sentir—se de maneira diferente.

Uma coisa deve ficar perfeitamente clara em relação ao tema entusiasmo: volume alto não é sinônimo de entusiasmo, assim como não o é bater na mesa, pular e agir como criança. Embora esses sejam exemplos de ações entusiasmadas, isso não é ser entusiasmado. As pessoas perceberão essa atitude porque ela é óbvia, e falsa! Não engana ninguém. Na verdade, tais atitudes costumam fazer mais mal do que bem. O entusiasmo precisa vir de dentro. Nenhum líder verdadeiro deve confundir o entusiasmo autêntico com o mero exagero.

Em 1969, o mundo inteiro aguardava o que Neil Armstrong iria dizer quando pisasse na superfície da Lua. As especulações em relação às palavras que certamente entrariam para a história cresceram por meses. Como se viu, sua voz estava calma e controlada, mas ainda assim seu grande entusiasmo foi demonstrado. Ele não precisou gritar ou berrar, nem fazer nenhum tipo de dança. “Um pequeno passo para o homem, um salto gigantesco para a humanidade” disse

tudo. Embora as palavras tenham sido poucas, o entusiasmo se apresenta de maneira estrondosa nas palavras refletidas de Armstrong.

ÍMPETO E SEGURANÇA

O entusiasmo é composto de dois elementos: ímpeto e segurança. Nenhum desses dois elementos precisa ser estridente nem dominador. Líderes sabem como transmitir tanto animação quanto senso de autocontrole. Se você for capaz de colocar ímpeto e segurança em sua voz, seu entusiasmo será compreendido. Você o terá, e as pessoas saberão que você o tem.

Dale Carnegie perguntou certa vez ao presidente da New York Central Railroad como ele escolhia seus associados, as pessoas cujas habilidades faziam a empresa crescer ou diminuir. Sua resposta pode surpreender alguns. “A diferença de habilidade real entre aqueles que são bem-sucedidos e os que fracassam não é nem ampla nem impressionante”, disse ele. “Mas se duas pessoas forem igualmente aptas, aquela que é entusiasmada terá a balança inclinada para o seu lado. Além disso, uma pessoa entusiasmada, mas com um talento um pouco inferior, normalmente ultrapassa os de mais talento.”

Em resumo, o entusiasmo é tão importante quanto uma grande habilidade ou o trabalho duro. Todos nós conhecemos pessoas brilhantes que não realizam nada. Todos nós conhecemos pessoas que trabalham duro, mas não chegam a lugar algum. Aqueles, porém, que trabalham duro, amam seu trabalho e transmitem atitude positiva e entusiasmo dão-se bem na vida.

ADICIONE ENTUSIASMO À SUA VIDA

Na condição de aspirante a mestre em liderança, como você pode trazer essa qualidade à sua própria vida? Dale Carnegie explicou a questão da seguinte maneira: “Adicionar entusiasmo é um questão de crer em si mesmo e naquilo que você está fazendo. Assim que se sentir dessa maneira, fale com alguém sobre o assunto. Deixe que a pessoa saiba o que o interessa e com o que você está tão animado”.

Tenha também em mente que é mais fácil conseguir entusiasmo quando você pode ter prazer real. Devem haver coisas que você genuinamente anseia por. Ao levantar pela manhã, você sempre pode pensar em algo bom que acontecerá naquele dia. Não precisa ser nada de enorme importância. Talvez alguma parte do seu trabalho da qual você realmente goste. Talvez você esteja ansioso por se encontrar com um amigo depois do trabalho, uma hora na quadra de tênis ou uma tarde folheando livros na livraria.

Seja qual for o evento agradável, o fator realmente importante é este: a vida deve ser agradável e interessante. Gere essa convicção em tudo o que você faz. Quando o fizer, veja o impacto que isso provoca nas pessoas ao seu redor. Elas se tornarão mais produtivas e ansiosas por responder à sua liderança. A paixão é sempre mais poderosa do que ideias frias e o verdadeiro entusiasmo é irresistível e contagiante.

COMO LIDAR COM PESSOAS NEGATIVAS

Já falamos sobre a disposição de elogiar e o poder do entusiasmo da parte do líder. Não se pode negar, porém, que, em alguns momentos, um líder encontrará pessoas que carecem dessas qualidades. Por mais importante que seja o fato de ser positivo, também devemos saber lidar com pessoas negativas. Às vezes, a negatividade delas pode ser justificada. Líderes cometem erros. Líderes estão sujeitos a críticas. Líderes, afinal de contas, são apenas humanos.

Existem dois fatos fundamentais sobre os erros. Primeiro, todo mundo erra. Segundo, ninguém gosta de admitir os próprios erros. Todos nós ficamos irritados quando o dedo acusador da responsabilidade é apontado em nossa direção. Ninguém quer receber reclamações, especialmente se elas forem justificadas. Os líderes, porém, pesam o fato de que ninguém é perfeito com o fato de que ninguém gosta de críticas. Nem sempre é fácil equilibrar essas duas coisas, mas também não é impossível. Com um pouco de prática, esse ato de malabarismo pode ser dominado por qualquer pessoa.

Admita seus erros

O primeiro passo é criar um ambiente no qual ninguém esteja acima da crítica construtiva. Líderes que se colocam num pedestal mais cedo ou mais tarde serão derrubados. Portanto, espalhe incessantemente a notícia de que as deficiências, incluindo as suas próprias, são uma parte natural da vida. Em outras palavras, admita seus erros. Estabelecer esse exemplo é muito importante para um líder. Você não pode esperar que os outros façam aquilo que você mesmo não realizar em você. Se você realmente “pisar na bola”, siga em frente. Esteja preparado para dizer “a culpa é totalmente minha. Assumo total responsabilidade e farei tudo o que estiver ao meu alcance para evitar que isso aconteça de novo”.

Também é bastante importante que o líder faça essas declarações o mais rápido possível. Admita seus erros antes que outra pessoa os aponte. Não há problema em rir deles, mas é errado tentar minimizar seu impacto. Seja bastante claro em relação a isso. Se conseguir dominar a arte de admitir seus erros, você descobrirá que algo bastante surpreendente começa a acontecer. As pessoas terão pressa em tranquilizar você. Todos vão se inclinar na sua direção para fazer com que você se sinta melhor. Tanto superiores quanto subordinados correrão para levantar um pouco do peso sobre seus ombros. É dessa forma que funciona a psicologia humana.

Um exemplo bastante dramático disso aconteceu no Derby de Kentucky de 1957. Willie Shoemaker, um dos maiores jôqueis de todos os tempos, montava o cavalo favorito. Com um pouco mais de quatrocentos metros ainda por percorrer, Shoemaker liderava a corrida, mas, então, cometeu um erro quase inacreditável. Ele calculou errado o ponto da linha de chegada e levantou-se em seus estribos centenas de metros antes. Foi um erro que nem mesmo um jôquei inexperiente cometeria, quanto mais um profissional experiente, montando um cavalo de primeira linha.

É desnecessário dizer que Shoemaker perdeu a corrida. Alguns momentos depois, o dono do cavalo confrontou Willie Shoemaker quando ele saía da raia.

“O que aconteceu?” perguntou o proprietário. Shoemaker olhou-o bem nos olhos e disse: “Estraguei tudo. Não há nada mais a dizer”.

Anos mais tarde, o proprietário do cavalo perdedor foi capaz de rir do incidente. “Quando ele admitiu seu erro, simplesmente coloquei o braço em torno

de seus ombros e disse-lhe para esquecer aquilo. Mas vou lhe dizer uma coisa: se ele tivesse tentado inventar alguma desculpa, teria socado seu nariz.”

Em termos práticos, a lição aqui é bastante clara: líderes sempre se comportam como líderes, quer vençam a corrida ou a percam por causa dos próprios erros. Em última análise, a maestria em liderança é menos uma questão relacionada àquilo que você faz do que com aquilo que você é. O que você faz pode variar de um dia para outro, mas aquilo que você é deve permanecer firme e imutável.

Dale Carnegie falou muito claramente sobre isso. “Paciência, perseverança e consistência realizarão mais coisas neste mundo do que o mais brilhante momento passageiro. Lembre-se disso quando as coisas derem errado. Naturalmente, o desânimo virá em alguns momentos – o importante é superá-los. Se você conseguir fazer isso, o mundo é seu.”

As regras estabelecidas aqui não são meras teorias ou suposições. São fórmulas testadas e aprovadas que o levarão ao seu próprio senso de satisfação profunda e de poder verdadeiro. Elas não exigem anos de reflexão ou de autoavaliação. Tudo o que se exige de você é honestidade e desejo genuíno de se tornar mestre de seu estilo singular de liderança. Dê a si mesmo a permissão de ser criativo. Pense fora do padrão o mais que puder e, acima de tudo, congratule a si mesmo por sua individualidade e pelo compromisso que firmou quanto a melhorar a si mesmo. Dale Carnegie disse certa vez que “estas técnicas funcionam como mágica. Por incrível que possa parecer, tenho visto essas técnicas literalmente revolucionarem a vida de milhares de pessoas, e elas podem fazer o mesmo por você”.

PASSOS DE AÇÃO

1. Você tem, atualmente, em ação um plano de reconhecimento dos empregados de sua empresa? Se o tem, como pode melhorá-lo? Se não o tem, dê os passos necessários para criar um.
2. Todos nós precisamos lidar com pessoas negativas tanto em nossa vida pessoal como na profissional. Líderes eficientes podem destacar os erros de alguém de maneira positiva e proativa, ao mesmo tempo em que são claros e construtivos. Como você melhoraria suas interações com pessoas negativas em sua empresa? Agindo tanto como líder quanto como modelo, como você melhoraria sua própria reação aos erros que você mesmo comete?
3. Plano de ação de maestria em liderança: como revisão do trabalho que você já realizou nos Passos de Ação anteriores deste livro e também como exercício para a obtenção de ideias adicionais, escreva suas respostas a cada uma das perguntas a seguir e coloque—as em prática o mais rápido possível. Você tem as chaves para seu futuro como líder poderoso e produtivo!
 - a. Quem são as pessoas com quem você precisa se comunicar de maneira mais eficaz?
 - b. De que modo a motivação e a mentoria podem melhorar sua eficiência como líder? Como você pode ajudar outras pessoas a fazer seus melhores esforços – e como você pode extrair o melhor de você mesmo? Existe alguma área em sua vida que melhoraria com a presença de um mentor? Você conhece alguém para quem poderia desempenhar esse papel?
 - c. Como você pode desenvolver os talentos daqueles que buscam a sua liderança? Como você pode usar o trabalho duro para maximizar seus próprios talentos – e para fortalecer áreas nas quais o talento natural possa estar faltando?
 - d. Quão confortável você se sente com o risco em sua própria vida? Existem áreas nas quais uma abordagem mais aventureira possa beneficiar você e sua empresa? Ou, depois de reflexão, você acha que pode estar quase pronto para levar a prudência até um ponto de ruptura?
 - e. O livro aborda dois tipos diferentes de liderança: a inspiradora e a organizacional. Em qual estilo de liderança você é mais forte? Como você pode melhorar ambos os estilos?
 - f. Identifique quaisquer dificuldades que você possa ter no equilíbrio entre suas realizações profissionais e suas responsabilidades e satisfação pessoais.
 - g. Onde você pode aplicar as ferramentas da maestria em liderança neste exato momento? Quais relacionamentos elas podem beneficiar? Quais projetos elas podem favorecer? Ao colocar essas ferramentas em ação, a quem você pode ajudar?
 - h. Você está satisfeito com a maneira como lidou com as crises no passado? O

que você teria feito de maneira diferente? Que lições você pode tirar que venham a ajudá-lo na descoberta da oportunidade que está oculta nas situações mais difíceis?

1. A professora Ann Sullivan entra em conflito com os pais de Helen Keller, menina que fica cega e surda ainda bebê e, não tendo como se comunicar, é violenta e selvagem. Aos 7 anos, Hellen torna-se aluna de Ann, que, com métodos não usuais, trabalha a comunicação dela com o mundo. (N. do E.)

2. Disponível em (Acesso em: 17 nov. 2010): <http://blog.renato.locaweb.com.br/2007/12/04/o-pai-perdoa-father-forgets-w-livingston-larned/>

Também de Dale Carnegie

- Como fazer amigos e influenciar pessoas
- Como evitar preocupações e começar a viver
- Como desfrutar sua vida e seu trabalho
- Como falar em público e influenciar pessoas no mundo dos negócios
- Lincoln, esse desconhecido

Também de Dale Carnegie Training

- As cinco habilidades essenciais do relacionamento

Também de Dale Carnegie & Associados

- Como fazer amigos e influenciar pessoas na era digital
- Como fazer amigos e influenciar pessoas – para adolescentes (apresentado por Donna Dale Carnegie)

CONHEÇA A DALE CARNEGIE TRAINING NO BRASIL.

Acesse: www.dalecarnegie.com.br

Este livro foi publicado em 2012 pela Companhia Editora Nacional. CTP, impressão e acabamento pela IBEP Gráfica, em São Paulo.